Teora

MANAGEMENTUL MODERN

Diversitatea, calitatea, etica și mediul global

Planificarea strategică
Organizarea și conducerea
Motivarea salariaților
Controlul
Competitivitatea
Managementul și Internetul

SAMUEL C. CERTO

III 267 963

Internet: www.teora.ro

BIBL. CENTR. UNIV.
„M. EMINESCU" IAŞI
III 267.963

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

389

MANAGEMENTUL MODERN

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

MANAGEMENTUL MODERN

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

SAMUEL C. CERTO

MANAGEMENTUL MODERN

Diversitatea, calitatea, etica și mediul global

292 901

Traducere de Cosmin Crișan

ALE

339233
B.C.U. IASI

Teora

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Management Tratat

Titlul original: **Modern Management, Eighth Edition**

• **Copyright © 2002 Teora**

Toate drepturile asupra versiunii în limba română aparțin Editurii **Teora.**
Reproducerea integrală sau parțială a textului sau a ilustrațiilor din această carte este posibilă numai cu acordul prealabil scris al Editurii **Teora.**

Translation copyright © 2001 by Editura Teora
Original English language title: Modern Management, Eighth Edition by Samuel C. Certo, Copyright © 2000. All rights reserved
Published by arrangement with the original publisher, PRENTICE HALL, INC, a Pearson Education Company

Teora
Calea Moșilor nr. 211, sector 2, București
fax: 01/210.38.28
e-mail: teora@teora.kappa.ro

Teora – Cartea prin poștă
CP 79-30, cod 72450 București, România
tel: 01/ 252.14.31
e-mail: cpp@teora.kappa.ro

Tehnoredactare: Techno Media
Director Editorial: Diana Rotaru

Președinte: Teodor Răducanu

NOT 4958 ECO MANAGEMENTUL MODERN
ISBN 973-20-0597-1

Printed in Romania

4 IUL. 2002

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Pentru Sarah,

O fiică iubită care-i îndrumă pe oameni spre Dumnezeu prin pasiunea adevărată pentru viața spirituală...

Un adevărat dar pentru toți cei care o cunosc!

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cuprins

Prefață 7

Partea întâi **INTRODUCERE ÎN MANAGEMENT** **17**

1 Managementul și carierele de management 17
2 Managementul: Istorie și gândire contemporană 45
3 Responsabilitatea socială a firmelor și etica afacerilor 74
4 Managementul în arena globală 108

Partea a doua **PLANIFICAREA** **144**

5 Obiectivele organizației 144
6 Elementele fundamentale ale planificării 171
7 Luarea deciziilor 194
8 Planificarea strategică 221
9 Planurile și instrumentele de planificare 252

Partea a treia **ORGANIZAREA** **280**

10 Elementele fundamentale ale organizării 280
11 Responsabilitate, autoritate și delegare 307
12 Managementul resurselor umane 335
13 Managementul schimbării: De la stres la organizarea virtuală 364

Partea a patra **INFLUENȚAREA** **397**

14 Elementele fundamentale ale influențării și ale comunicării 397
15 Conducerea 426
16 Motivarea 464
17 Grupurile, echipele și cultura firmei 495
18 Cunoașterea oamenilor: Atitudinile, percepțiile și învățarea 528

Partea a cincea **CONTROLUL** **555**

19 Principiile controlului 555
20 Managementul și controlul producției 582
21 Tehnologia informației și Internetul 623

Partea a șasea **PROBLEME PE CARE SE PUNE UN ACCENT DEOSEBIT** **661**

22 Competitivitatea: Calitatea și inovația 661
23 Managementul și diversitatea 692

Glosar 724
Note explicative 739
Surse bibliografice 763
Index 770

BCU IASI

Prefață

Niciodată managerii nu s-au confruntat cu provocări atât de palpitante! Niciodată managerii n-au avut posibilitatea de a obține compensații atât de înalte în cazul în care se ridică la nivelul acestor provocări. Astăzi, cariera dumneavoastră în calitate de manager va fi extrem de interesantă, iar recompensele pentru competența dumneavoastră pot fi foarte semnificative.

Scopul cărții este pregătirea cititorului pentru a deveni manager. Cartea cuprinde o mulțime de informații convenționale legate de sarcinile tradiționale de management. Sunt surprinse provocările contemporane de management legate de probleme cum ar fi oamenii, diversitatea, calitatea, etica și mediul global. Se pune accentul pe Internet, în calitate de instrument de management nou, în plină evoluție și valoros. De asemenea, noile informații acoperă probleme cum ar fi inovația, organizațiile care învață și aplicarea conceptelor de management în diverse sectoare de activitate.

Pe ansamblu, această carte este concepută cu atenție pentru a prezenta conceptele tradiționale de management, problemele contemporane importante de management, precum și informații privind modalitățile în care cititorii pot să aplice toate aceste lucruri pentru a asigura succesul organizației.

Cartea și elementele sale auxiliare, continuă o tradiție recunoscută și distinctă, de peste 20 de ani, în educația din domeniul managementului. Această tradiție pune accentul pe abordarea clară, concisă, actuală și profundă a conceptelor de management. În plus, materialele de studiu se bazează pe înțelegerea și pe hotărârea de a îmbunătăți procesul de studiu. În cadrul pachetului sunt incluse numai materiale care contribuie la trasarea și la prezentarea unor principii de cea mai înaltă calitate ale unui curs de management.

CARTEA: TRECEREA ÎN REVISTĂ A TEORIEI

Deciziile privind conceptele care urmau să fie incluse în această ediție au fost cu adevărat dificile. Aceste decizii au fost serios influențate de către informațiile primite din partea agențiilor de acreditare cum ar fi Asociația Americană a Colegiilor Economice (AACE), a organizațiilor înființate de către managerii profesioniști cum ar fi Asociația Americană de Management (AAM), precum și a organizațiilor înființate de către profesorii de management, cum ar fi Academia de Management. Pe ansamblu, teoria de management din această carte este împărțită în șase părți:

- Introducere în management
- Planificarea
- Organizarea
- Influențarea
- Controlul
- Probleme pe care se pune un accent deosebit

În fiecare dintre aceste părți au fost operate actualizări extinse ale teoriei și ale exemplelor. Prezentăm mai jos o analiză detaliată a conținutului fiecărei părți.

INTRODUCERE ÎN MANAGEMENT

Această secțiune stabilește bazele necesare pentru studierea managementului.

- **Capitolul 1, Managementul și carierele de management,** nu numai că prezintă cititorilor ceea ce este managementul, dar

îi face să înțeleagă, de asemenea, care sunt problemele deosebite legate de carieră, cum ar fi promovarea femeilor în management, cuplurile care urmează cariere și forța de muncă multiculturală. Capitolul furnizează informații despre salariile directorilor și face o comparație între salariile bărbaților și cele ale femeilor care ocupă posturi de conducere.

- **Capitolul 2, Managementul: Istorie și gândire contemporană,** prezintă câteva modalități fundamentale dar diferite în care managerii își pot percepe sarcinile. Sunt prezentate ideile pionierilor managementului, cum ar fi Frederick W. Taylor, Frank și Lillian Gilbreth, precum și Henry L. Gantt. Noile informații din acest capitol analizează *organizația care învață* ca pe o posibilă nouă abordare de management, aflată în plină evoluție. Este definită organizația care învață și sunt analizate cinci caracteristici ale acestei organizații (gândire de sistem, viziune comună, modele mentale, învățare în echipă și desăvârșire personală). Secțiunea consacrată *Oamenilor sub reflector* ne prezintă modul în care managerii de la Signicast au întreprins pașii necesari pentru a construi o organizație care învață.
- **Capitolul 3, Responsabilitatea socială a firmei și etica afacerilor,** analizează responsabilitățile pe care le au managerii față de societate și modul în care etica afacerilor se aplică managementului modern. O serie de analize utile se concentrează asupra stabilirii responsabilităților sociale pentru fiecare situație în parte.
- **Capitolul 4, Managementul în arena globală,** se concentrează asupra analizării organizațiilor interne în raport cu organizațiile internaționale, multinaționale și transnaționale; a membrilor companiilor care lucrează în străinătate (expatriați) și a repatrierii; a acordurilor privind piețele internaționale cum ar fi Uniunea Eropeană (UE) și Acordul pentru comerț liber în America de Nord (NAFTA). Analiza se concentrează, de asemenea, asupra viitorului acord privind piața internațională care va fi semnat de țările din zona Pacificului. Acest capitol apare la începutul cărții pentru a-l ajuta pe cititor să reflecteze asupra problemelor de management global pe care le va întâlni în cadrul cărții. Noile probleme cuprind mai buna pregătire a expatriaților pentru transferul în străinătate, etica în managementul internațional și investițiile străine în Statele Unite.

PLANIFICAREA

Această secțiune se concentrează asupra planificării în calitate de funcție principală de management.

- **Capitolul 5, Obiectivele organizației,** deschide secțiunea punând accentul pe stabilirea obiectivelor organizației ca parte de început a procesului de planificare. Problematica acestui capitol abordează, printre altele, importanța obiectivelor și principiile pentru stabilirea unor obiective solide.
- **Capitolul 6, Elementele fundamentale ale planificării,** prezintă elementele de bază ale planificării. Se pune accentul pe scopul etapelor de planificare în cadrul procesului de planificare și pe calificările planificatorului.
- **Capitolul 7, Luarea deciziilor,** analizează procesul de decizie ca pe o componentă a procesului de planificare. Capitolul se focalizează asupra unor procese de luare a deciziilor în grup cum ar fi brainstormingul, tehnica nominală a grupului și tehnica Delphi. El se concentrează, de asemenea, asupra avantajelor și a dezavantajelor luării deciziilor în grup, precum și a problemelor care apar în evaluarea procesului de luare a deciziilor în grup.
- **Capitolul 8, Planificarea strategică,** prezintă modelul lui Porter pentru analiza

sectorială, matricea creștere-cotă de piață a BCG, matricea portofoliului a companiei GE, implementarea strategiei și controlul strategic.

► **Capitolul 9, Planurile și instrumentele de planificare,** analizează diversele instrumente de planificare, cum ar fi prognoza și programarea, care sunt disponibile pentru conceperea planurilor.

ORGANIZAREA

Această secțiune analizează activitățile de organizare ca pe o funcție principală a managementului.

► **Capitolul 10, Elementele fundamentale ale organizării,** prezintă principiile de bază ale organizării. Conceptele analizate sunt structura organizatorică, diviziunea muncii, domeniul de management și relațiile ierarhice.

► **Capitolul 11, Responsabilitate, autoritate și delegare,** se focalizează asupra modalităților în care poate fi organizată activitatea salariaților. Accentul se pune pe răspunderea salariaților pentru îndeplinirea obligațiilor pe care le au.

► **Capitolul 12, Managementul resurselor umane,** analizează modalitățile de angajare și de dezvoltare a oamenilor care își vor aduce o contribuție dezirabilă la îndeplinirea obiectivelor organizației.

► **Capitolul 13, Managementul schimbării: De la stres la organizarea virtuală,** pune accentul pe modalitățile prin care managerii modifică organizarea și pe problemele legate de stres care însoțesc aceste schimbări. Noile secțiuni sunt consacrate sporirii nivelului de virtualitate din organizații prin înființarea birourilor virtuale, impunerea unor condiții de muncă alternative și comunicarea cu succes în cadrul birourilor virtuale.

INFLUENȚAREA

Această secțiune analizează modalitățile în care managerii trebuie să abordeze oamenii. Reflectând principiile AACE care încurajează abordarea profundă a factorilor umani în cadrul programei de studiu, secțiunea consacrată influenței este una cuprinzătoare.

► **Capitolul 14, Elementele fundamentale ale influenței și ale comunicării,** abordează problema conducerii oamenilor, definește comunicarea interpersonală și prezintă comunicarea în organizație în calitate de instrument principal pe care managerii îl folosesc pentru a interacționa cu oamenii.

► **Capitolul 15, Conducerea,** scoate în evidență concepte mai tradiționale, cum ar fi modelul de conducere Vroom-Yetton-Jago, teoria drumului care trebuie urmat pentru atingerea obiectivelor, precum și teoria ciclului de viață al conducerii. Capitolul abordează, de asemenea, concepte mai noi, cum ar fi conducerea transformatoare, îndrumarea, superconducerea și conducerea întreprinzătoare.

► **Capitolul 16, Motivarea,** definește motivația, descrie procesul de motivație și oferă strategii utile pe care managerii le pot folosi în încercarea de a motiva membrii organizației.

► **Capitolul 17, Grupurile, echipele și cultura firmei,** pune accentul pe conducerea grupurilor de oameni ca un mijloc pentru îndeplinirea obiectivelor organizației. Acest capitol abordează managementul echipelor. Analizele se focalizează asupra grupurilor versus echipele; a echipelor virtuale; a echipelor orientate pe rezolvarea problemei, autoconduse și interfuncționale; a etapelor de evoluție a echipelor; a împuternicirii; precum și a factorilor care contribuie la eficiența echipelor.

► **Capitolul 18, Cunoașterea oamenilor: Atitudinile, percepțiile și învățarea,** se focalizează asupra unor trăsături importante ale oamenilor pe care managerii trebuie să le cunoască. În primul rând, este descrisă legătura dintre atitudini, valori și convingeri. Apoi, este analizat rolul atitudinilor în influențarea comportamentului. Capitolul se focalizează apoi asupra percepției și a procesului perceptual, analizând în detaliu teoria atribuirii și perceperea justiției procedurale. În sfârșit, este analizat și conceptul de învățare.

CONTROLUL

Această parte prezintă controlul ca pe o importantă funcție de management.

► **Capitolul 19, Principiile controlului,** analizează elementele de bază ale controlului. Principalele subiecte abordate sunt puterea și controlul, ca și tipurile de control.

► **Capitolul 20, Managementul și controlul producției,** se focalizează pe crearea bunurilor și a serviciilor, acordând o atenție specială automatizării, precum și strategiilor, sistemelor și proceselor de producție disponibile managerilor.

► **Capitolul 21, Tehnologia informației și Internetul,** conform spiritului AACE, a fost modificat semnificativ pentru a aborda într-o măsură mai mare problemele prezente legate de Internet. Acest capitol pune accentul pe evoluțiile tehnologice recente, pornind de la poșta electronică, schimburile electronice de date și videoconferințele și până la Internet și World Wide Web. Problemele legate de intranet și de programele de protejare a conexiunii la Internet (firewall) completează această secțiune. Analiza se focalizează pe modul în care putem să devenim manageri mai buni prin folosirea instrumentelor tehnologice și *nu* doar prin cunoașterea complexității tehnologiei.

PROBLEME PE CARE SE PUNE UN ACCENT DEOSEBIT

Uitima parte a cărții analizează o serie de alte probleme care se dovedesc importante pentru managerii dintr-o organizație în mediul global de astăzi.

► **Capitolul 22, Competitivitatea: Calitatea și inovația,** pune accentul pe obținerea competitivității prin intermediul calității și al inovației. Analiza se focalizează pe definirea calității, obținerea calității prin intermediul planificării strategice, precum și pe descrierea calificărilor de management necesare pentru obținerea calității într-o organizație. Sunt prezentate ideile unor experți în domeniul calității recunoscuți pe plan internațional cum ar fi Philip B. Crosby, W. Edwards Deming și Joseph M. Juran. O secțiune importantă a acestui capitol analizează rolul inovației în competitivitatea organizațiilor. Problemele analizate cuprind inovația și creativitatea, creativitatea oamenilor și încurajarea creativității în organizații.

► **Capitolul 23, Managementul și diversitatea,** definește *diversitatea*, explică avantajele promovării diversității în organizații și scoate în evidență modalitățile prin care managerii o pot promova. Acest capitol analizează, de asemenea, provocările și dilemele cu care se confruntă managerii în încercarea de a alcătui o forță de muncă variată.

SECȚIUNI CARE VIN ÎN SPRIJINUL CITITORILOR

Câteva secțiuni ale acestei cărți au fost astfel concepute încât să facă studiul managementului mai eficient și plăcut. Prezentăm și explicăm mai jos aceste secțiuni.

OBIECTIVELE URMĂRITE

Prima pagină a fiecărui capitol conține o serie de obiective care au menirea să-l îndrume pe cititor în studierea capitolului.

SECȚIUNI SPECIALE

Secțiunile speciale constituie un alt element atractiv al acestei cărți. În esență, secțiunile speciale sunt exemple extinse care pun accentul pe o gamă variată de probleme contemporane cu care se confruntă managerii din firme. Fiecare capitol are patru secțiuni speciale. Acestea cuprind următoarele elemente pentru fiecare capitol:

- **Reflectorul** – Reflectorul se focalizează pe următoarele probleme principale de management: diversitate, calitate, etică, oameni și mediul global. În fiecare capitol apar două secțiuni de reflector, fiecare dintre problemele de mai sus bucurându-se de o atenție egală pe parcursul cărții. De exemplu, în capitolul 21, secțiunea *Problemele globale sub reflector* se focalizează asupra nevoilor firmei Pohang Iron & Steel, un producător sud-coreean de metale, pentru un SIM (sistem de informații al managementului) complex. În același capitol, secțiunea *Diversitatea sub reflector* prezintă modul în care firma Target, un important detailist din SUA, folosește SIM pentru a ține cont de aspectele demografice și de nevoile salariaților hispanici.
- **De la un sector de activitate la altul** – Fiecare capitol conține o secțiune intitulată *De la un sector de activitate la altul*, care pune accentul pe modul în care conceptele din capitol sunt folosite într-un anumit sector de activitate. Scopul acestei secțiuni este acela de a permite cititorilor să înțeleagă pe deplin modul în care managementul poate fi aplicat în diverse situații. Situațiile prezentate în secțiunea *De la un sector de activitate la altul* pun accentul pe firme și sectoare de activitate cum ar fi L.L. Bean în sectorul onorării comenzilor cu amănuntul prin intermediul poștei, Black & Decker în producția de unelte, Shoney's în sectorul restaurantelor, Mattel în producția de jucării, Arthur Andersen în sectorul contabil, precum și Goodyear în producția de anvelope.
- **Managementul și Internetul** – Secțiunea *Managementul și Internetul* este prezentă în fiecare capitol și pune accentul pe Internet în calitate de instrument de management nou, în plină evoluție și practic. Dată fiind dezvoltarea fără precedent a Internetului, cei care studiază în prezent managementul trebuie să dobândească informații utile, aplicative despre Internet. Firmele și problemele analizate în această secțiune privesc, printre altele, modul în care Dell Computer navighează pe Internet pentru a servi clienții și a-și impune imaginea firmei, folosirea de către Comisia pentru șanse egale de angajare (EEOC) a Internetului pentru a-i informa pe manageri despre hărțuirea sexuală, folosirea de către firma Texas Instruments a Internetului pentru a recruta salariații, luarea în considerare de către firma Sega a Internetului în stabilirea obiectivelor organizației, precum și folosirea Internetului de către Clubul englez de tenis și croquet pentru a comunica despre Wimbledon cu fanii acestui turneu.

STUDII DE CAZ INTRODUCTIVE ÎNSOȚITE DE REVENIRI LA STUDIUL DE CAZ INIȚIAL

Fiecare capitol începe cu un studiu de caz care îi introduce pe cititori în problemele de management legate de acel capitol. Pe parcursul capitolului se revine în mod detaliat la studiul de caz introductiv, pentru a se aplica domeniile specifice ale teoriei de management analizate la realitățile prezentate în respectivul studiu de caz. Toate studiile de caz sunt extrase din experiența reală a firmelor, fie că este vorba de AT&T, Gateway 2000, Blockbuster, Heinz sau Rolls Royce, ca să dăm câteva exemple.

SECȚIUNILE DE LA SFÂRȘITUL CAPITOLULUI

La sfârșitul fiecărui capitol sunt prezente o serie de secțiuni cu rol pedagogic.

O NOUĂ PREZENTARE PENTRU SITE-UL DE PE INTERNET Această prezentare apare la sfârșitul fiecărui capitol pentru a reaminti cititorilor că la adresa *www.prenhall.com/certo* pot fi găsite materiale suplimentare de studiu care au legătură cu capitolul și că acestea pot fi folosite independent pentru aprofundarea cunoștințelor chiar dacă la cursuri nu sunt cerute astfel de materiale.

REZUMAT ORIENTAT PE ACȚIUNE Fiecare capitol se încheie cu un rezumat orientat pe acțiune care permite cititorilor să răspundă câtorva întrebări care sunt în mod evident legate de obiectivele prezentate la începutul capitolului. Cititorii își pot verifica răspunsurile cu răspunsurile corecte de la aceste întrebări. Răspunsurile corecte conțin, de asemenea, paginile din cadrul capitolului la care se găsesc explicații complete ale problemei.

ANEXĂ LA STUDIUL DE CAZ INTRODUCTIV Fiecare capitol se încheie cu o *Anexă la studiul de caz* introductiv care cuprinde materiale ce urmăresc să prezinte în mod suplimentar aplicarea conținutului capitolului la problemele din Studiul de caz introductiv. Anexa la studiul de caz introductiv cuprinde două părți distincte. Prima parte este alcătuită dintr-o serie de întrebări pe marginea studiului de caz care urmăresc să extindă analiza privind aplicarea conceptelor din capitol la problemele din studiul de caz. Partea a doua cuprinde exerciții privind aptitudinile de management care se focalizează pe dezvoltarea capacităților de management prin intermediul studiului de caz. Printre exercițiile incluse în această parte amintim: „Conceperea unui program de MPO", „Conceperea unor organigrame utile", „Folosirea strategiilor de consolidare", „Determinarea simptomelor și a problemelor", „Aplicarea managementului calității totale" și „Evaluarea unui site de pe Internet".

PROBLEME DE RECAPITULAT ȘI DE ANALIZAT Paginile finale ale fiecărui capitol conțin o serie de întrebări care testează modul în care au fost înțelese informațiile din capitol și care pot servi ca un îndrumar pentru studiu și discuție.

SECȚIUNI SUPLIMENTARE

- *Glosarul* – Principalii termeni și definițiile lor sunt enumerați la sfârșitul textului. Termenii apar cu caractere aldine și conțin trimiteri la paginile din carte de unde au fost preluați.
- *Ilustrațiile* – Figuri, tabele și fotografii care descriu diverse aspecte de management pot fi găsite în întreaga carte pentru a face o apropiere între, pe de o parte, teoria managementului, iar pe de altă parte, faptele și cifrele din lumea reală.

PHLIP Ce este PHLIP? Prentice Hall Learning on the Internet Partnership (PHLIP) este un site de instruire în domeniul economic pe Internet, bogat în conținut și multidisciplinar, conceput *de* profesori *pentru* profesori și studenții lor. Conceput de către profesorul Dan Cooper de la Colegiul Marist, PHLIP oferă sprijin educațional pentru instructorii și studenții care folosesc această carte.

PENTRU STUDENȚI

- **Amfiteatrul de studiu**
  Întrebați profesorul cuprinde ore virtuale de curs.
  Centrul de resurse oferă legătură cu resurse de pe Internet.
  Centrul de aptitudini de studiu oferă sfaturi și resurse privind aptitudini de studiu.
  Centrul privind cariera oferă sfaturi, modele de CV și posibilitatea de a candida prin intermediul Internetului pentru obținerea unui post.

- **Centrul de cercetare** oferă informații pentru folosirea Internetului în calitate de instrument de cercetare.
- **Evenimente curente** sintetizează și oferă posibilitatea de a accesa articole economice de actualitate. Fiecare articol este însoțit de activități de grup, exerciții de gândire creatoare, întrebări, resurse bibliografice, probleme esențiale etc.
- **Ghidul de studiu interactiv** oferă întrebări cu mai multe opțiuni și de tipul adevărat/fals pentru fiecare capitol. Studenții trimit răspunsurile către serverul PHLIP pentru a afla rezultatele, inclusiv paginile din carte la care se găsesc răspunsurile la întrebări. Studenții pot să expedieze prin poștă electronică rezultatele testelor către profesorii sau asistenții lor.
- **Resurse pe Internet** oferă legături cu site-uri similare, alături de un buton de informații a cărui accesare oferă profesorilor și studenților o descriere utilă a fiecărui site.

PENTRU INSTRUCTORI

- **Resurse legate de carte**
  Suplimente care pot fi descărcate de pe Internet
  Sprijin on-line
- **Foaierul facultății**
  Vorbește cu echipa este un sistem protejat cu parolă pentru conferințe și chat.
  Arhiva de învățământ cuprinde modele de **programe de învățământ.**
  Ajutor prin intermediul calculatorului oferă sfaturi și legături cu seminarii on-line.
  Aptitudini în domeniul Internetului oferă sfaturi și instruire pentru folosirea Internetului.

MULȚUMIRI

Timp de aproape un sfert de secol am primit multe reacții pozitive privind **pachetul de studiu Modern Management.** Complimentele constante primite de-a lungul anilor de la prieteni, colegi și studenți sunt măgulitoare! De-a lungul anilor, acest pachet a stabilit un standard pentru materialele de studiu de înaltă calitate din colegii și universități, ca și din cadrul programelor profesioniste de pregătire în domeniul managementului din întreaga lume. Aceste materiale au fost traduse în limbi străine, distribuite în întreaga lume și folosite de peste o jumătate de milion de studenți.

Am beneficiat de o mare recunoaștere profesională datorită succesului acestei cărți. Totuși, de această recunoaștere trebuie să se bucure mulți dintre colegii mei respectați care și-au adus propria lor contribuție la redactarea cărții. Sunt încântat să recunosc contribuția acestor oameni și să-mi manifest cea mai caldă recunoștință personală pentru aportul lor profesional, ca și pentru sprijinul și încurajarea pe care le-am primit din partea lor pe parcursul întregii existențe a acestui proiect.

Profesorul Lee A. Graf, de la Illinois State University, a fost una dintre persoanele care și-au adus o contribuție deosebită. În calitate de prieten apropiat, el a fost foarte preocupat să mă ajute să mențin această carte lider de piață încă de la prima ediție din anul 1980. Pe tot parcursul acestei perioade, Dr. Graf a venit cu numeroase contribuții semnificative în numeroase domenii ale cărții. Competența sa profesională și profesorală de ansamblu a constituit o încurajare continuă pentru mine.

Și alți colegi și-au adus importante contribuții în ceea ce privește cartea și elementele care însoțesc această carte. Doresc să mulțumesc acestor persoane pentru dedicarea și profesionalismul lor menite să transforme acest proiect în ceea ce este el astăzi. Următorii profesioniști m-au ajutat să concep unele capitole, contribuția fiecăruia fiind prezentată mai jos:

Robert E. Kemper, Northern Arizona University, pentru sprijinul în revizuirea

capitolului 20, „Managementul și controlul producției".
Toni Carol King, Binghamton University, pentru sprijinul în redactarea capitolului 23, „Managementul și diversitatea".
Maurice Manner, Marymount College, pentru sprijinul în revizuirea capitolului 4, „Managementul în arena globală".
Richard Ratliff, Shari Tarnutzer și colegii lor, de la Utah State University, pentru sprijinul în revizuirea capitolului 22, „Competivitatea: calitatea și inovația".
Larry Waldorf, Boise State University, pentru sprijinul în revizuirea capitolului 15, „Conducerea".
Michael Carrell, Morehead State University, pentru sprijinul în alcătuirea capitolului 18, „Cunoașterea oamenilor: Atitudinile, percepțiile și învățarea".

Fiecare autor apreciază contribuțiile valoroase aduse de cei care au trecut în revistă proiectul cărții. Aceste persoane au oferit acel „punct de vedere diferit" care-i impune unui autor să-și revadă în mod constructiv opera sa. Din nou am beneficiat de o echipă excelentă de persoane care au trecut în revistă cartea. Reacțiile de cea mai înaltă calitate pe care le-am primit au cuprins comentarii inteligente, preocupări în ceea ce privește modul în care studenții își vor însuși conceptele din carte și informații privind implicațiile educaționale ale cuvântului tipărit. Sunt încântat că am prilejul să-mi manifest recunoștința față de membrii echipei de trecere în revistă a cărții și față de contribuțiile lor valoroase aduse lucrării de față:

Laurence Aaronson, Catonsville Community College
Robert W. Amundson, Ulster County Community College
William B. Anhalt, Golden Gate University
James W. Bishop, Maryville College
Robert E. Callahan, California State University, Chico
Paul A. Fadil, Valdosta State University
Richard F. Gordon, Detroit College of Business
Michael J. Hamburger, Northern Virginia Community College
Barbara C. Howard, Northern Virginia Community College
Felix Kamuche, Morehouse College
Marybeth Kardatzke, Montgomery College
Jehan G. Kavoosi, Clarion University of Pennsylvania
Robert Keating, University of North Carolina din Wilmington
Beverly Linnell, S.A.I.T. Calgary
Christine Miller, Tennessee Technological University
Alfred A. Noto, Berkeley College
Cyndy Ruszkowsky, Illinois State University

Vreau să mulțumesc personal și sincer multora dintre colegii și prietenii de la Prentice Hall pentru sprijinul, viziunea și încurajarea remarcabile pe care mi le-au oferit pe parcursul conceperii și al publicării acestei cărți. David Shafer, redactorul meu, a fost o sursă inestimabilă de idei inovatoare și de încurajări. Cunoștințele sale despre sectorul cărților și preocuparea de a produce numai materiale de înaltă calitate au constituit forțe dominante pe parcursul derulării proiectului. Jennifer Glennon, director editorial, este o persoană nouă în cadrul proiectului, dar ea și-a adus o contribuție remarcabilă la definitivarea cărții și la conducerea de ansamblu a proiectului. Alți profesioniști ai editurii Prentice Hall care m-au sprijinit semnificativ în publicarea acestei cărți sunt: Natalie Anderson, redactor șef; Michael Campbell, manager executiv de marketing; Shane Gemza, redactor adjunct; Shannon Sims, asistent editorial; Judy Leale, director editorial asociat, Cindy Spreder, redactor responsabil cu producția; Diane Peirano, achizitor responsabil cu producția; și Cheryl Asherman, proiectant șef. Le mulțumesc.

Pe plan personal, doresc să mulțumesc soției mele Mimi pentru că m-a ajutat să privesc acest proiect în perspectivă. Prin intermediul eforturilor sale mi-am păstrat dedicarea profesională și, mai important, am devenit o persoană mai bună. În plus, copiii mei, Brian, Sarah, Matthew și Trevis au constituit o sursă inestimabilă de inspirație. Un merit deosebit îi revine lui Trevis, student doctorand la Indiana University, care mi-a oferit idei și două studii de caz introductiv ce se regăsesc în această carte. Melissa, cel mai nou membru al familiei Certo, m-a îndemnat inconștient spre perfecțiune prin dorința ei înaltă de a face față provocărilor importante ale vieții. Le mulțumesc tuturor că sunt ei înșiși. Etica muncii pe care am învățat-o de la tatăl și de la mama mea, Sam și Annette, a fost de un real folos pentru mine în ducerea la bun sfârșit a unor proiecte pe termen lung de o asemenea anvergură. Ei mi-au oferit numeroase instrumente de supraviețuire care mi-au fost utile în viață.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Partea întâi

Introducere în management

CAPITOLUL 1
Managementul și carierele de management

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să înțeleg importanța managementului pentru societate și indivizi
2. Să înțeleg rolul managementului
3. Să definesc *managementul* în mai multe modalități
4. Să enumăr și să definesc funcțiile de bază ale managementului
5. Să definesc eficacitatea managerială și eficiența managerială
6. Să cunosc aptitudinile de management de bază și importanța lor relativă pentru manageri
7. Să înțeleg universalitatea managementului
8. Să cunosc ce reprezintă carierele de management și cum evoluează acestea

STUDIU DE CAZ INTRODUCTIV

CONDUCÂND NOUL REGAT AL ANIMALELOR AL COMPANIEI DISNEY

Atenție: La sfârșitul capitolului (pag. 42) veți găsi o Anexă la studiul de caz introductiv care conține o serie de întrebări și un exercițiu privind calificările de management. Această Anexă urmărește să aprofundeze aplicarea conceptelor din capitol la situațiile existente în studiul de caz.

Walt Disney Company și-a inaugurat recent cel mai nou parc tematic, Animal Kingdom, în Orlando, Florida. Compania estimează că parcul va fi vizitat anual de un număr de 7 până la 8 milioane de oameni.

Disney a investit 1 miliard de dolari pentru a construi Animal Kingdom, cel mai ambițios și scump parc tematic care a fost construit vreodată. Parcul se mândrește cu 1.000 de animale vii: girafe, lei, tigri, rinoceri și gorile. O pășune pentru vaci din Florida a fost transformată într-o savană africană cât mai apropiată de savana din Nairobi, care să permită vizitatorilor parcului să întreprindă un safari ca în Africa. Întinderea Animal Kingdom este reflectată de fundația sa constituită din circa 3,7 milioane metri cubi de

pământ, 40.000 de copaci maturi, 96 de kilometri de utilități subterane, canale navigabile și structuri construite de 2.600 de constructori.

Salariații, sau „actorii" cum sunt numiți la Disney, vor avea un rol esențial în succesul Animal Kingdom. Să luăm ca exemplu safari-ul. Oaspeții călătoresc în vehicule de 32 de persoane care sunt conduse de salariați „actori" și care trebuie să reacționeze emoționați atunci când văd animalele. În esență, salariații „actori" sunt considerați o parte esențială a spectacolului..Soferii trebuie să se încadreze în timpul alocat unei curse, iar în același timp să fie atenți și să contribuie la dobândirea unei experiențe pozitive de către vizitatori. Animalele nu pot abate atenția salariaților „actori", dar aceștia din urmă trebuie să le completeze pentru oferirea unor momente emoționante vizitatorilor parcului. Salariații „actori" eficienți sunt foarte apreciați de către vizitatorii parcului, oferă acestora din urmă cel mai înalt nivel de satisfacție și îi încurajează să-și petreacă mai mult timp și să cheltuiască mai mulți bani la Disney World.

Peter Hoke, supraveghetor al animalelor la noul parc tematic Animal Kingdom al companiei Disney, oferă masa de prânz unei maimuțe tamarin. Conducerea cu succes a unor salariați calificați cum este Peter va reprezenta unul dintre cele mai importante elemente pentru succesul noului parc în anii care vor veni.

Lui Michael Eisner, directorul general al Disney, i-au fost necesari 5 ani și jumătate pentru a lua decizia de construire a parcului Animal Kingdom. Această lungă perioadă de deliberare reflectă faptul că noul parc constituie o investiție uriașă, care nu poate fi cu ușurință recuperată în cazul în care va eșua. Parcurile tematice nereușite nu sunt ca filmele nereușite care pot fi pur și simplu vândute sau la care se poate renunța. Acum, când Animal Kingdom a fost construit, succesul sau eșecul parcului depinde în mod direct de management.

Ce urmează

Așa cum am arătat în studiul de caz introductiv, Walt Disney Company și-a inaugurat recent cel mai nou parc tematic, Animal Kingdom. Deși construirea parcului constituie o realizare semnificativă, succesul sau eșecul lui depinde de management. Să presupunem că sunteți managerul parcului Animal Kingdom. Informațiile din acest capitol sunt menite să vă ajute să înțelegeți elementele de bază ale postului de manager. În acest capitol, managementul este definit prin:

1. Prezentarea importanței sale atât pentru societate, cât și pentru indivizi
2. Descrierea sarcinilor de management
3. Analiza universalității sale
4. O trecere în revistă a carierelor de management

IMPORTANȚA MANAGEMENTULUI

Managementul influențează toate fazele organizațiilor moderne. Managerii din fabrici conduc operațiunile prin care se produc hainele pe care le purtăm, alimentele pe care le mâncăm și mașinile pe care le conducem. Managerii de vânzări conduc un personal de vânzări care vinde bunurile. Managerii de personal asigură organizațiilor o forță de muncă productivă și competentă. Secțiunea rezervată locurilor de muncă disponibile în paginile de publicitate ale oricărui ziar important ne oferă informații despre diferitele tipuri de activități de management și confirmă importanța managementului (vezi Figura 1.1).

Societatea n-ar putea exista în forma pe care o cunoaștem astăzi și nici nu ar putea să progreseze fără manageri care să ghideze organizațiile. Peter Drucker a accentuat acest aspect atunci când a susținut că managementul eficient este, probabil, principala resursă a țărilor dezvoltate și resursa de care au cea mai mare nevoie țările în curs de dezvoltare.[1] Pe scurt, toate societățile au nevoie disperată de manageri buni.

Alături de importanța sa pentru societate privită ca un întreg, managementul este vital pentru numeroase persoane care își câștigă existența în calitate de manageri. Statisticile guvernamentale ne arată că ponderea posturilor de management în totalul locurilor de muncă a crescut de la 10% în 1950 la 18% în prezent. Managerii au specializări diverse. Mulți oameni care inițial s-au pregătit pentru a deveni contabili, profesori, finanțiști sau chiar scriitori au ajuns pe posturi de manageri. Deși pe termen scurt, solicitările pe care le au managerii pot varia într-o anumită măsură, pe termen lung, posturile manageriale pot aduce salarii mari, statut, o muncă interesantă, dezvoltare personală și un sentiment intens de realizare.

De fapt, există o anumită preocupare că o serie de manageri sunt plătiți cu sume *prea* mari. Să luăm în considerare rezultatele unui sondaj întreprins în 1997 de către revista *Forbes*, care a întocmit clasamentul celor mai bine plătiți directori generali de firme, în perioada 1992-1996.[2] Pe ansamblu, cei 25 de directori generali cu câștigurile cele mai mari au obținut împreună peste 2,5 miliarde de dolari. În fruntea listei se află Stephen Hilbert, care a câștigat 277 de milioane de dolari în calitate de director general al Conseco. Ca un alt exemplu, Michael Eisner, director general al Walt Disney, a câștigat 236 de milioane de dolari pe parcursul aceleiași perioade. Tabelul 1.1 ne prezintă clasamentul celor mai bine plătite femei, în anul 1997, care ocupă posturi de conducere.[3]

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Informațiile pe care tocmai vi le-am prezentat vă oferă, ca manager al Animal Kingdom, elemente privind semnificația rolului dumneavoastră în calitate de manager. Rolul dumneavoastră este important nu numai pentru societate în ansamblu, dar și pentru dumneavoastră în calitate de persoană. În general, ca manager vă aduceți o anumită contribuție la crearea nivelului de trai de care ne bucurăm cu toții și, prin urmare, veți obține o recompensă pe măsură. Walt Disney Company își aduce o contribuție socială prin aceea că urmărește să relaxeze și să distreze oamenii din întrega lume. În calitate de manager al Animal Kingdom, dumnevoastră veți ajuta compania Walt Disney în efortul pe care-l depune în această direcție. Dacă ajutorul dumneavoastră va fi semnificativ, probabil că atât contribuția companiei, cât și câștigurile dumneavoastră vor crește considerabil.

FIGURA 1.1 Diversitatea posturilor de management disponibile

MANAGER DE VÂRF SPECIALIST ÎN DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI

Suntem o importantă firmă de servicii din zona metropolitană cu peste 5.000 de salariaţi şi căutăm o persoană care să se alăture colectivului nostru de dezvoltare a managementului. Candidaţii vor fi licenţiaţi, cu o experienţă de 5 până la 8 ani în proiectarea, implementarea şi evaluarea programelor de dezvoltare pentru managerii din prima linie şi pentru cei de la nivelul de mijloc. În plus, candidaţii trebuie să demonstreze că dispun de o capacitate excelentă de comunicare orală şi scrisă; de asemenea, ei trebuie să fie calificaţi în analiza performanţelor, în instruirea programată, precum şi în proiectarea şi implementarea sistemelor de sprijin.

În cazul în care satisfaceţi aceste cerinţe, vă rugăm să expediaţi CV-ul şi scrisoarea dumneavoastră de intenţie, în care să specificaţi salariile obţinute, precum şi salariul pe care îl solicitaţi:

C.P. RS-653

O firmă care oferă şanse egale

MANAGER CONTABIL

Perspective de dezvoltare. Sediu pe Michigan Ave. Licenţiat în contabilitate, capacitate de a supraveghea activitatea. Responsabilităţile cuprind: rapoarte financiare, controlul stocurilor, cunoştinţe privind proiectarea sistemelor pentru aplicaţiile pe calculator. Trimiteţi CV-ul şi scrisoarea de intenţie, care să includă un istoric al salariilor obţinute la:

C.P. RJM-999

O firmă care oferă şanse egale

MANAGER ÎN DOMENIUL AVIAŢIEI

Firmă cu operaţii în sud-estul Floridei care oferă servicii în domeniul aviaţiei. Nu ne ocupăm cu întreţinerea sau de vânzarea avioanelor – ne ocupăm doar cu alimentarea lor cu combustibil şi oferirea celor mai bune servicii. Trebuie să deţineţi experienţă. Se oferă salariu şi avantaje în funcţie de calificare. Trimiteţi un CV şi o scrisoare de intenţie completă la:

C.P. LJO-688

MANAGER PENTRU DIVIZIA DE CREDITE

Important producător caută un manager de credite experimentat care să administreze creditele şi operaţiile de încasare ale diviziei sale din Vestul Mijlociu (zona Chicago). Aptitudinile interpersonale sunt importante, ca şi capacitatea de a comunica eficient cu managementul de vârf. Trimiteţi CV-ul şi scrisoarea de intenţie în care să specificaţi câştigurile prezente la:

C.P. NM-43

MANAGER DE PIAŢĂ

Important producător de articole de iluminat caută manager de piaţă pentru articolele decorative de iluminat în aer liber. Postul impune conceperea şi implementarea programelor de marketing, vânzări şi de dezvoltare a noilor produse, inclusiv coordonarea publicaţiilor tehnice şi a proiectelor similare de cercetare-dezvoltare. Trebuie să lucreze la sediul central din Denver. Trimiteţi CV-ul şi scrisoarea de intenţie la

C.P. WM-214

Rugăm agenţiile de intermediere să nu ne contacteze

MANAGER DE PERSONAL

Firmă cotată la bursă, producător naţional cu 12 fabrici, 700 de salariaţi, caută director de personal la nivel de corporaţie. Avem nevoie de o persoană care să administreze programe de:

- Evaluare a posturilor şi a salariilor
- Siguranţă a salariaţilor
- Pregătire a salariaţilor
- Comunicare cu salariaţii
- Avantaje acordate salariaţilor
- Respectare a reglementărilor federale

Calificări: o experienţă minimă de 3-5 ani în compartimentul de personal al unei firme de producţie, capacitatea de a aborda cu tact salariaţi de pe toate nivelurile ierarhice şi aparţinând tuturor categoriilor sociale, dispus să călătorească. Se subordonează vicepreşedintelui responsabil cu operaţiunile. Beneficiază de întreaga gamă de avantaje, salariu între 32.000 şi 40.000 de dolari. Răspundeţi în deplină confidenţialitate la:

C.P. JK-236

MANAGER FINANCIAR

Contabil autorizat/deținător al unui MBA (din SUA sau Canada), cu succese dovedite în posturile de management. Angajat care caută în prezent o ocazie mai mare. Un înalt nivel de profesionalism, experiență în relațiile cu instituțiile financiare, aptitudini dezvoltate de comunicare și analitice, stabil în condiții de stres, foarte energic, orientat asupra rezultatelor. Vârsta minimă 34 de ani, 11 ani de experiență, inclusiv în cadrul departamentului de contabilitate al unei importante companii publice, în prezent fiind vicepreședinte responsabil cu finanțele, de cel puțin 5 ani, al unui lider în domeniu. Recomandări care să impresioneze.

C.P. LML-666

MANAGER DE SUCURSALĂ – 30.500 de dolari. Profesionist receptiv, cu experiență în administrare și în acordarea împrumuturilor, are perspective ridicate în cadrul unei firme respectate.

C.P. PH-165

MANAGER GENERAL

O firmă mică de servicii industriale, ale cărei acțiuni nu sunt publice, cu sediul în Springfield, Missouri, are nevoie de o persoană calificată, agresivă care să contribuie la creșterea profiturilor și a vânzărilor firmei. Minim licențiat în economie, experimentat în toate aspectele care privesc operațiile firmelor mici. Trebuie să știe cum se obține profitul. Ocazii și recompense excelente. Salariul și avantajele suplimentare în funcție de experiență și de performanțe.

C.P. LEM-116

MANAGER DE VÂNZĂRI PENTRU FONTĂ DE TURNĂTORIE

Turnătorie agresivă de fontă cenușie, amplasată în Vestul Mijlociu, care produce anual 13.000 de tone de piese turnate complexe cu o greutate între circa 1 și 90 de kilograme, caută un director de vânzări experimentat și dinamic, cu rezultate semnificative în domeniul vânzărilor în sectorul nostru de activitate. Salariul în funcție de experiență; un pachet excelent de avantaje.

C.P. MO-948

TABELUL 1.1 Topul celor mai bine plătite 10 femei, în anul 1997, care ocupă posturi de conducere

Nume	Postul și firma	Salariul (dolari)	Compensația totală* (dolari)
Linda Wachner	Director general și președinte, Warnaco Group;	2.470.000	10.190.000
	Director general și președinte, Authentic Fitness	975.000	975.000
	Combinat:	5.445.000	11.165.000
Jill Barad	Director general, Mattel	786.546	6.170.000
Carol Bartz	Președinte și director general, Autodesk	475.000	5.510.000
Sally Crawford	Director de operațiuni, Healthsource	324.235	4.020.000
Estée Lauder	Fost președinte, Estée Lauder	2.970.000	3.820.000
Ngaire Cuneo	Vicepreședinte executiv, Conseco	250.000	3.680.000
Jane Hirsch	Președinte, activități internaționale, Copley Pharmaceutical	580.000	3.390.000
Nancy Pedot	Director general și președinte, Gymboree	570.184	3.190.000
Donna Karan	Președinte, director general și designer șef, Donna Karan International	2.730.000	2.730.000
Sharon Mates	Președinte, North American Vaccine	275.000	2.330.000

* Compensația totală include plățile de tipul salariilor, al primelor și al opțiunilor pentru acțiuni.

SARCINA MANAGEMENTULUI

În afară de cunoaşterea semnificaţiei pe care o are munca managerială pentru dumneavoastră şi pentru societate, precum şi a avantajelor sale corelate, managerii de viitor trebuie să ştie ce cuprinde sarcina managementului. Secţiunile care urmează ne vor prezenta elementele de bază ale sarcinii de management prin analizarea rolului şi a definiţiei managementului, a procesului de management care are legătură cu funcţiile managementului şi cu îndeplinirea obiectivelor organizaţiei, precum şi a nevoii de a gestiona eficace şi eficient resursele organizaţiei.

ROLUL MANAGEMENTULUI

În mod esenţial, rolul managerilor este acela de a conduce organizaţiile înspre atingerea obiectivelor. Toate organizaţiile există pentru îndeplinirea anumitor scopuri sau obiective, iar managerii sunt responsabili pentru combinarea şi folosirea resurselor organizatorice astfel încât organizaţiile lor să-şi atingă scopurile. Managerii îndreaptă o organizaţie spre scopurile sau obiectivele sale prin stabilirea activităţilor pe care le execută membrii organizaţiei. Dacă activităţile sunt proiectate eficient, producţia fiecărui salariat va contribui la îndeplinirea obiectivelor organizaţiei. Managerii se străduiesc să încurajeze activităţile individuale care vor conduce la îndeplinirea obiectivelor organizaţiei şi să descurajeze activităţile individuale care vor împiedica realizarea acestor obiective. „Nu există o idee mai importantă pentru management decât obiectivele. Managementul nu are nici o semnificaţie fără obiectivele sale".[4] Prin urmare, managerii trebuie să ţină cont tot timpul de obiectivele organizaţiei.

Scott McNealy, directorul general al Sun Microsystems vorbind la conferinţa organizată de Universitatea Harvard despre viitorul comunicaţiilor electronice. Propria viziune a lui McNealy a devenit realitate odată cu enormul succes al firmei sale, care vinde aplicaţiile soft Java şi servere puternice pentru web ce vin în sprijinul sectorului comerţului electronic aflat în ascensiune. Dezvoltarea companiei Sun constituie o mărturie a aptitudinilor lui McNealy de comunicare, motivare, planificare şi control.

DEFINIREA MANAGEMENTULUI

Studenţii la management trebuie să fie conştienţi că termenul *management* poate fi, şi adesea este, utilizat în diferite modalităţi. De exemplu, el se poate referi pur şi simplu la procesul pe care îl urmează managerii pentru îndeplinirea obiectivelor organizaţiei. El se poate referi, de asemenea, la un sistem de cunoştinţe; în acest context, managementul este un sistem cumulat de informaţii care oferă elemente legate de modul în care putem să conducem. Termenul *management* se poate referi, de asemenea, la persoanele care îndrumă sau conduc organizaţiile sau la o carieră consacrată sarcinii de a îndruma şi a dirija organizaţiile. Înţelegerea diverselor semnificaţii şi a definiţiilor corelate ale acestui termen vă va ajuta să evitaţi comunicarea greşită pe parcursul discuţiilor legate de management.

Aşa cum este utilizat cel mai des în cadrul acestei cărţi, **managementul** este procesul îndeplinirii

După ce a preluat funcția de director general al Eastman Kodak în 1993, George Fisher a căutat să focalizeze strategia companiei asupra activității sale de bază – imagistica. De exemplu, el și-a dat seama că eforturile companiei de a dezvolta și a comercializa noile tehnici de imagistică digitală erau risipite între mai multe divizii. El i-a strâns pe toți cei implicați în această problemă într-o singură divizie, care este condusă de un director atent selecționat, cu experiență în marketingul informatic.

obiectivelor organizației lucrând cu și prin intermediul oamenilor, precum și al altor resurse ale organizației. O comparație a acestei definiții cu definițiile oferite de o serie de specialiști contemporani în management ne demonstrează că există o acceptare largă a faptului că managementul are următoarele trei caracteristici principale:

1. Este un proces sau o serie de activități continue și înrudite
2. Privește și se concentrează asupra îndeplinirii obiectivelor organizației
3. Îndeplinește aceste obiective lucrând cu și prin intermediul oamenilor, precum și al altor resurse ale organizației.

Va urma o analiză a fiecăreia dintre aceste caracteristici.

Managementul este procesul îndeplinirii obiectivelor organizației lucrând cu și prin intermediul oamenilor, precum și al altor resurse ale organizației.

PROCESUL DE MANAGEMENT: FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI

Cele patru **funcții** de bază **de management** – activitățile care constituie procesul de management – sunt descrise în secțiunile următoare.

Funcțiile managementului sunt activitățile care constituie procesul de management. Cele patru activități de bază de management sunt planificarea, organizarea, influențarea și controlul.

PLANIFICAREA Planificarea privește alegerea sarcinilor care trebuie îndeplinite pentru a realiza obiectivele organizației, prezentarea modului în care trebuie îndeplinite sarcinile și precizarea momentului în care trebuie îndeplinite. Prin intermediul planurilor, managerii conturează cu exactitate ceea ce trebuie să facă organizațiile pentru a obține succesul. Planificarea

privește atât succesul organizației în viitorul apropiat (pe termen scurt), cât și în viitorul mai îndepărtat (pe termen lung).[5]

ORGANIZAREA Organizarea poate fi privită ca repartizarea sarcinilor stabilite prin intermediul funcției de planificare diferitelor persoane sau grupuri din cadrul organizației. Așadar, organizarea presupune crearea mecanismelor pentru transpunerea planurilor în acțiune. Oamenilor din cadrul organizației le sunt atribuite sarcini de lucru care contribuie la îndeplinirea obiectivelor firmei. Sarcinile sunt astfel organizate încât rezultatele oamenilor să contribuie la succesul departamentelor, care, la rândul lor, contribuie la succesul diviziilor, care, în cele din urmă, contribuie la succesul organizației.

INFLUENȚAREA Influențarea este o altă funcție de bază a procesului de management. Această funcție – care este des întâlnită sub denumirea de *motivare, conducere, îndrumare sau impulsionare* – privește, în principal, oamenii din cadrul organizației.* Influențarea poate fi definită drept îndrumarea activităților membrilor organizației în direcția corespunzătoare. O direcție corespunzătoare este acea direcție care ajută organizația să se îndrepte spre îndeplinirea obiectivelor. Scopul final al influențării este acela de a spori productivitatea. Mediul de muncă focalizat pe aspectele umane generează, de regulă, niveluri mai înalte de productivitate pe termen lung decât mediul de muncă focalizat pe sarcini, întrucât oamenii consideră ultimul tip de mediu ca fiind dezagreabil.

Ca director general al Quantum Health Resources, o organizație care oferă servicii diversificate de ocrotire a sănătății sub forma unor terapii administrate persoanelor care suferă de boli cronice sau de alte tipuri de boli, Douglas Stickney conduce una dintre firmele americane cu cel mai rapid ritm de creștere. Stickney percepe influențarea ca pe una dintre cele mai importante sarcini ale sale în calitate de manager. Printre alte lucruri, lui îi place să-i încurajeze pe salariați să comunice mai informal; el consideră că rezultatul este apariția unui mediu mai creativ pentru salariații săi.

CONTROLUL Controlul este funcția de management în care managerii:

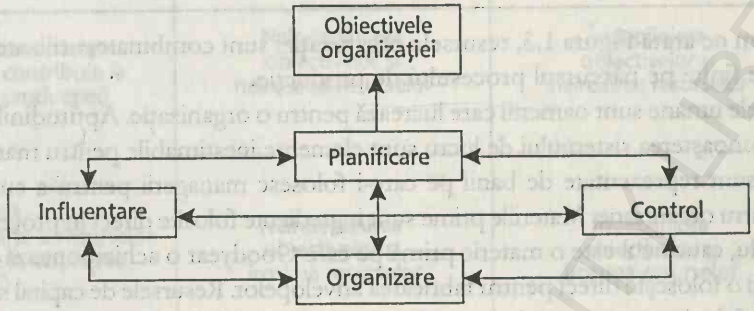
1. Culeg informații care măsoară performanțele recente din cadrul organizației
2. Compară informațiile prezente cu standardele prestabilite privind performanțele
3. Pornind de la această comparație, stabilesc dacă trebuie să modifice organizarea pentru a îndeplini standardele prestabilite

Controlul este un proces continuu. Managerii adună continuu informații, fac comparații și apoi încearcă să găsească noi modalități de a îmbunătăți productivitatea prin schimbări organizatorice.

---

* În primele lucrări de management, termenul *motivare* a fost mai utilizat pentru a indica această funcție de management orientată asupra oamenilor. Termenul *influențare* este utilizat consecvent pe parcursul acestei cărți întrucât este mai cuprinzător și permite mai multă flexibilitate în analizarea problemelor orientate asupra oamenilor. În cadrul cărții, motivarea este analizată ca o parte importantă a influențării.

FIGURA 1.2 Interdependența celor patru funcții de management pentru îndeplinirea obiectivelor organizației



PROCESUL DE MANAGEMENT ȘI ÎNDEPLINIREA OBIECTIVELOR

Deși am analizat separat cele patru funcții de management, planificarea, organizarea, influențarea și controlul sunt în întregime legate unele de altele și, prin urmare, în practică nu pot fi separate. Figura 1.2 ne prezintă această interdependență și ne arată, de asemenea, că managerii folosesc aceste activități cu singurul scop de a îndeplini obiectivele organizației. În principal, aceste funcții sunt legate unele de altele întrucât performanțele uneia dintre ele depind de performanțele celorlalte. De exemplu, organizarea se bazează pe planuri bine gândite concepute pe parcursul procesului de planificare, iar sistemele de influențare trebuie astfel create încât să reflecte atât aceste planuri, cât și proiectarea organizatorică folosită pentru implementarea lor. Cea de-a patra funcție, controlul, privește posibilele modificări ale planurilor existente, ale structurii organizatorice sau ale sistemului de motivare pentru a da naștere unui efort mai plin de succes.

Pentru a fi eficient, managerul trebuie să cunoască modul în care sunt transpuse în practică aceste patru funcții și nu numai modul în care sunt definite și în care se leagă unele de altele. Thomas J. Peters și Robert H. Waterman au analizat numerose organizații – inclusiv Frito-Lay și Maytag – timp de câțiva ani pentru a stabili ce caracteristici de management descriu cel mai bine firmele excelent conduse. În cartea lor, *In Search of Excellence*, Peters și Waterman sugerează că planificarea, organizarea, influențarea și controlul trebuie caracterizate printr-un accent pus pe acțiune; o apropiere de client; autonomie și spirit antreprenorial; productivitate prin intermediul oamenilor; o orientare practică, condusă de valori; „păstrarea legăturilor"; o organizare simplă cu un personal bine dimensionat; caracteristici simultane flexibile.

Informațiile din această secțiune nu v-au oferit decât o scurtă prezentare a celor patru funcții de management. Alte secțiuni sunt consacrate prezentării mult mai detaliate a acestor funcții.

MANAGEMENTUL ȘI RESURSELE ORGANIZAȚIEI

Managementul trebuie să fie conștient întotdeuna de situația și de utilzarea **resurselor organizației**. Aceste resurse, alcătuite din toate activele disponibile pentru activare pe parcursul procesului de producție, sunt de patru tipuri de bază:

1. Umane
2. Monetare
3. Materii prime
4. Capital

Resursele organizației reprezintă toate activele disponibile pentru activare pe parcursul operațiilor normale; ele cuprind: resursele umane, resursele monetare, resursele de materii prime și resursele de capital.

Așa cum ne arată Figura 1.3, resursele organizației sunt combinate, utilizate și transformate în produse finite pe parcursul procesului de producție.

Resursele umane sunt oamenii care lucrează pentru o organizație. Aptitudinile de care dispun aceștia și cunoașterea sistemului de lucru sunt elemente inestimabile pentru manageri. Resursele monetare sunt reprezentate de banii pe care-i folosesc managerii pentru a cumpăra bunuri și servicii pentru organizație. Materiile prime sunt ingrediente folosite direct în procesul de producție. De exemplu, cauciucul este o materie primă pe care Goodyear o achiziționează cu resursele sale monetare și o folosește direct pentru fabricarea anvelopelor. Resursele de capital sunt reprezentate de utilajele folosite pe parcursul procesului de producție. Utilajele sau echipamentele moderne pot fi un factor important în menținerea unor niveluri adecvate de producție. Utilajele uzate sau vechi pot face imposibil ca organizația să țină pasul cu concurenții săi.

EFICACITATEA MANAGERIALĂ Pe măsură ce managerii își folosesc resursele, ei trebuie să se străduiască să fie atât eficace, cât și eficienți. **Eficacitatea managerială** se referă la folosirea de către management a resurselor organizației pentru îndeplinirea obiectivelor acesteia. Dacă organizațiile își folosesc resursele pentru îndeplinirea obiectivelor lor, se spune că managerii sunt eficace. Totuși, în realitate, există diferite niveluri de eficacitate managerială. Cu cât o organizație se apropie mai mult de obiectivele sale, cu atât managerii săi sunt considerați mai eficace. Așadar, eficacitatea managerilor se întinde pe un întreg spectru, de la *ineficacitate* până la *eficacitate*.

Eficacitatea managerială se referă la folosirea de către management a resurselor organizației pentru îndeplinirea obiectivelor acesteia.

EFICIENȚA MANAGERIALĂ **Eficiența managerială** reprezintă ponderea resurselor totale ale organizației care contribuie la obținerea productivității pe parcursul procesului de producție.[6] Cu cât este mai mare această pondere, cu atât managerul este mai eficient. Cu cât sunt mai multe resurse irosite sau nefolosite pe parcursul procesului de producție, cu atât mai ineficient este managerul. În această situație, *resursele organizației* se referă nu numai la materiile prime care sunt folosite pentru producerea bunurilor sau a serviciilor, ci și la efortul uman.[7] Ca și eficacitatea managementului, eficiența managementului este cel mai bine descrisă ca aflându-se într-un spectru care se întinde de la ineficient până la eficient. *Ineficiența* înseamnă că o pondere

FIGURA 1.3 **Transformarea resurselor organizației în produse finite prin intermediul procesului de producție**

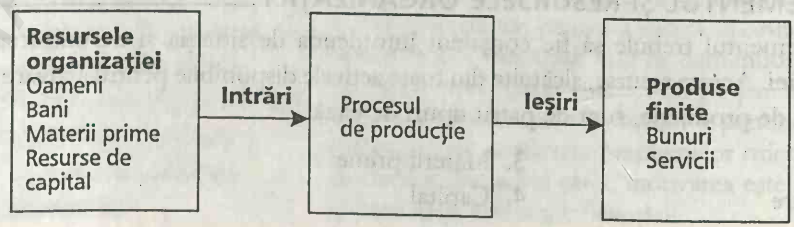
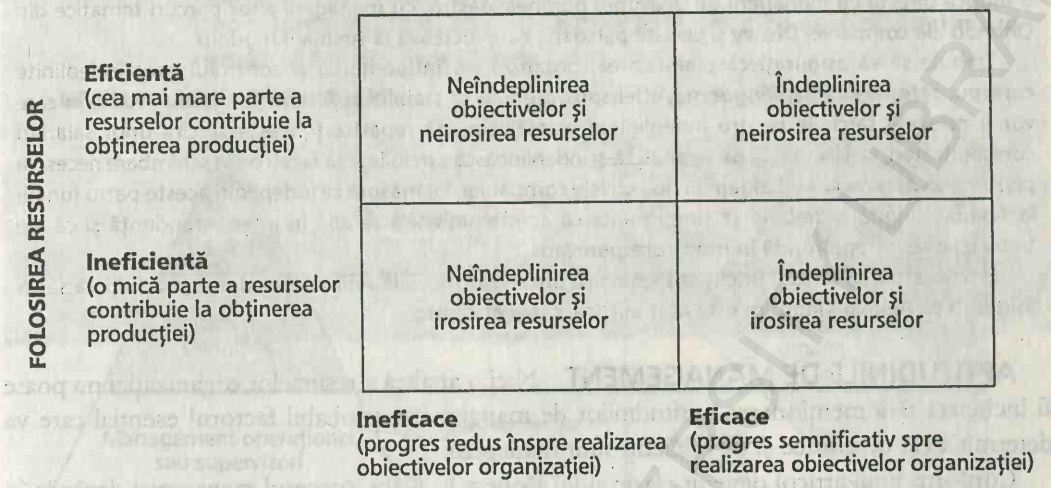


FIGURA 1.4 Diversele combinații ale eficacității și eficienței manageriale



foarte mică din resursele totale și-au adus contribuția la obținerea productivității pe parcursul procesului de producție; *eficiența* înseamnă că o pondere foarte mare din aceste resurse au contribuit la obținerea productivității.

Eficiența managerială este gradul în care resursele organizației contribuie la obținerea productivității. Ea este măsurată prin ponderea resurselor totale ale organizației folosite pe parcursul procesului de producție.

Așa cum ne arată Figura 1.4, conceptele de eficacitate și eficiență managerială sunt, fără îndoială, corelate. Un manager poate fi relativ ineficace – având drept consecință faptul că organizația face un progres foarte mic în direcția îndeplinirii obiectivelor – în special datorită ineficiențelor majore sau a folosirii necorespunzătoare a resurselor pe parcursul procesului de producție. În schimb, un manager poate fi oarecum eficace în ciuda faptului că este ineficient, în cazul în care cererea pentru produsele finite este atât de ridicată încât managerul poate obține un preț extrem de ridicat pe fiecare unitate vândută și astfel poate să absoarbă costurile ineficiente.

De exemplu, firmele petroliere din Arabia Saudită pot probabil să absoarbă o mare parte din ineficiența managerială atunci când petrolul se vinde la un preț ridicat. Managementul aflat în această situație are șansa de a fi oarecum eficace în ciuda faptului că este ineficient. Astfel, un manager poate fi eficace fără să fie eficient și vice versa. Totuși, pentru a maximiza succesul organizației sunt esențiale atât eficacitatea, cât și eficiența.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Informațiile de mai sus conțin elemente mai specifice despre ceea ce este managementul și despre ceea ce fac managerii. Conform acestor informații, în calitate de manager al Animal Kingdom trebuie să cunoașteți exact obiectivele companiei Walt Disney și să conduceți Animal Kingdom într-un mod

(continuare)

care să ajute compania să-şi îndeplinească aceste obiective. Desigur, această conducere va presupune o muncă directă cu managerii de deasupra dumneavoastră, cu managerii altor parcuri tematice din Orlando ale companiei Disney şi cu alte persoane care lucrează la Animal Kingdom.

Trebuie să vă asiguraţi că planificarea, organizarea, influenţarea şi controlul sunt îndeplinite corespunzător la Animal Kingdom. Altfel spus, trebuie să stabiliţi la Animal Kingdom modul în care vor fi prestate sarcinile pentru îndeplinirea obiectivelor, să repartizaţi aceste sarcini unor salariaţi corespunzători, să-i încurajaţi pe salariaţi să-şi îndeplinească sarcinile şi să faceţi orice schimbare necesară pentru a vă asigura că veţi îndeplini obiectivele companiei. Pe măsură ce îndepliniţi aceste patru funcţii la Animal Kingdom, trebuie să ţineţi minte că aceste activităţi se află în interdependenţă şi că ele trebuie să se întrepătrundă în mod corespunzător.

Este esenţial să folosiţi inteligent resursele organizatorice ale Animal Kingdom. Străduiţi-vă să vă asiguraţi că Animal Kingdom este atât eficace, cât şi eficient.

APTITUDINILE DE MANAGEMENT Nici o analiză a resurselor organizaţiei nu poate fi încheiată fără menţionarea aptitudinilor de mangement, probabil factorul esenţial care va determina cât de eficace şi de eficienţi sunt managerii.

Conform unui articol devenit clasic al lui Robert L. Katz, succesul managerial depinde în principal de performanţă şi nu de trăsăturile de personalitate.[8] Katz susţine, de asemenea, că abilitatea managerilor de a-şi îndeplini sarcinile depinde de aptitudinile lor manageriale. Un manager cu aptitudinile necesare de management îşi va îndeplini probabil bine sarcinile şi va fi relativ plin de succes. Cel care nu va avea aptitudinile necesare îşi va îndeplini probabil necorespunzător sarcinile şi va fi relativ lipsit de succes.

► **Aptitudinile tehnice** presupun folosirea unor cunoştinţe de specialitate în executarea tehnicilor şi a procedurilor de muncă. Exemple de astfel de aptitudini sunt cele inginereşti, de programare pe calculator şi de contabilitate. Aptitudinile tehnice se leagă cel mai mult de munca cu „lucrurile" – procese sau obiecte.

Aptitudinile tehnice presupun capacitatea de a aplica cunoştinţe de specialitate în executarea tehnicilor şi a procedurilor de muncă.

► **Aptitudinile umane** sunt cele care dezvoltă cooperarea în interiorul echipei conduse. Ele presupun concentrarea asupra atitudinilor, a comunicării, a intereselor individuale şi de grup - pe scurt munca cu oamenii.

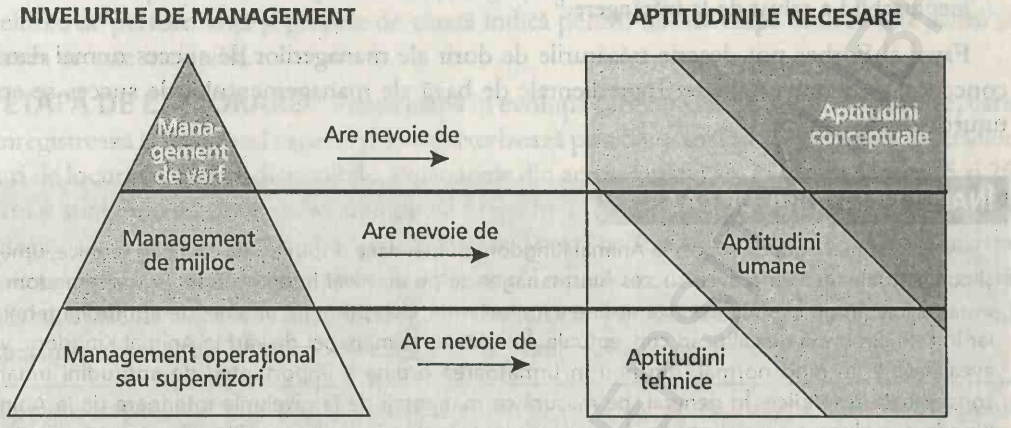
Aptitudinile umane presupun capacitatea de a dezvolta cooperarea în interiorul echipei conduse.

► **Aptitudinile conceptuale** presupun capacitatea de a percepe organizaţia ca pe un întreg. Un manager cu aptitudini conceptuale este capabil să înţeleagă modul în care diversele funcţii ale organizaţiei se completează unele pe altele, modul în care se raportează organizaţia la mediul ei şi în care schimbările dintr-o parte a organizaţiei influenţează restul organizaţiei.

Aptitudinile conceptuale presupun capacitatea de a percepe organizaţia ca pe un întreg.

Pe măsură ce o persoană evoluează de la un nivel inferior de management spre un nivel superior, aptitudinile conceptuale devin mai importante, iar cele tehnice mai puţin importante

FIGURA 1.5 Pe măsură ce managerul evoluează de pe un post de supervizor spre managementul de vârf, calificările conceptuale devin mai importante decât calificările tehnice, în timp ce calificările umane rămân la fel de importante.



(vezi Figura 1.5). Raționamentul este acela că pe măsură ce managerii avansează în cadrul organizației, ei se implică mai puțin în activitatea productivă și în domeniul tehnic, devenind în schimb mai implicați în conducerea organizației privită ca un întreg. Totuși, aptitudinile umane sunt extrem de importante pentru managerii de la nivelul superior, de mijloc și inferior (supervizori).[9] Mai presus de toate, numitorul comun al tuturor nivelurilor de management este reprezentat de oameni.

UNIVERSALITATEA MANAGEMENTULUI

Principiile managementului sunt **universale**: Aceasta înseamnă că ele se aplică tuturor tipurilor de organizații (firme, biserici, cluburi, echipe sportive, spitale etc.) și tuturor nivelurilor organizatorice. Evident, sarcinile managerului variază întrucâtva de la un tip de organizație la altul întrucât fiecare tip de organizație solicită folosirea unor cunoștințe de specialitate, există într-un cadru unic de muncă și politic și folosește tehnologii diferite. Totuși, există asemănări între diversele tipuri de organizații întrucât activitățile de bază de management – planificarea, organizarea, influențarea și controlul – sunt comune tuturor organizațiilor.

Universalitatea managementului presupune că principiile managementului se aplică tuturor tipurilor de organizații și tuturor nivelurilor organizatorice.

TEORIA TRĂSĂTURILOR

Henri Fayol, unul dintre primii oameni de știință care a abordat managementul, a susținut că toți managerii trebuie să dispună de anumite trăsături, cum ar fi trăsături fizice și mentale pozitive, precum și cunoștințe de specialitate privind operațiunile specifice.[10] B.C. Forbes a accentuat importanța unor trăsături mai personale, susținând că entuziasmul, seriozitatea scopului, încrederea și credința în propria valoare sunt caracteristicile esențiale ale managerilor de succes. Forbes l-a descris în felul următor pe Henry Ford:

La baza şi la originea oricărei organizaţii de succes s-a găsit un entuziast, un om frământat de seriozitatea scopului său, de încrederea în puterile sale, de credinţa în valoarea eforturilor sale. Henry Ford a fost o chintesenţă de entuziasm. În zilele lui de dificultate, dezamăgiri şi descurajări, când se lupta cu motorul care-i crea atâtea probleme – şi cu sărăcia – numai entuziasmul său inepuizabil l-a salvat de la înfrângere.[11]

Fayol şi Forbes pot descrie trăsăturile de dorit ale managerilor de succes numai datorită conceptului de universalitate: Ingredientele de bază ale managementului de succes se aplică tuturor organizaţiilor.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Veţi fi un manager de succes la Animal Kingdom numai dacă dispuneţi de calificări tehnice, umane şi conceptuale. Pentru a avea succes, un manager de pe un nivel inferior de la Animal Kingdom va avea nevoie, în general, în această ordine a importanţei, de aptitudini umane, de aptitudini tehnice, iar în cele din urmă de calificări conceptuale. În calitate de manager de vârf la Animal Kingdom, veţi avea nevoie, în mod normal, din nou în următoarea ordine a importanţei, de aptitudini umane, conceptuale şi tehnice. În general, pe măsură ce managerii de la nivelurile inferioare de la Animal Kingdom evoluează spre posturile de management de pe nivelurile de mijloc şi superioare, această clasificare se va schimba, aptitudinile conceptuale căpătând o importanţă mai mare, iar cele tehnice una mai mică.

Pe măsură ce veţi câştiga experienţă la Animal Kingdom, veţi descoperi, probabil, că experienţa dumneavoastră cumulată de management este valabilă indiferent de postul de management pe care-l ocupaţi, la Walt Disney sau la altă companie de divertisment, sau chiar într-un alt tip de firmă. De asemenea, veţi descoperi că pe măsură ce entuziasmul, seriozitatea, încrederea şi credinţa în propria valoare vor deveni trăsături personale mai pronunţate, veţi ajunge un manager mai plin de succes.

CARIERELE DE MANAGEMENT

Până acum, acest capitol s-a concentrat pe schiţarea importanţei managementului pentru societate, prezentând o definiţie a managementului şi a procesului de management, explicând apoi universalitatea managementului. Oamenii studiază, de obicei, aceste probleme întrucât ei sunt interesaţi să urmeze o carieră de management. Această secţiune prezintă informaţii care vă vor ajuta să vă vizualizaţi propria carieră de management. Ea va descrie, de asemenea, câteva dintre problemele cu care vă puteţi confrunta în încercarea de a conduce cariera altora din cadrul unei organizaţii. Un accent special se pune pe definirea carierei, pe etapele şi performanţele carierei şi ale vieţii, precum şi pe promovarea în carieră.

DEFINIREA CARIEREI

O **carieră** reprezintă o succesiune de posturi ocupate de o persoană pe parcursul vieţii sale.[12] Aşa cum arată definiţia, cariera este în esenţă un proces cumulat: Pe măsură ce oamenii acumulează experienţă pe un post, ei îşi dezvoltă, în general, capacităţi şi aptitudini care îi îndreptăţesc să ocupe posturi mai importante. În general, posturile de management de pe un anumit nivel tind să fie trepte spre posturile de management de pe următorul nivel.

O **carieră** reprezintă o succesiune de posturi ocupate de o persoană pe parcursul vieţii sale.

ETAPELE CARIEREI, ETAPELE VIEȚII ȘI PERFORMANȚELE

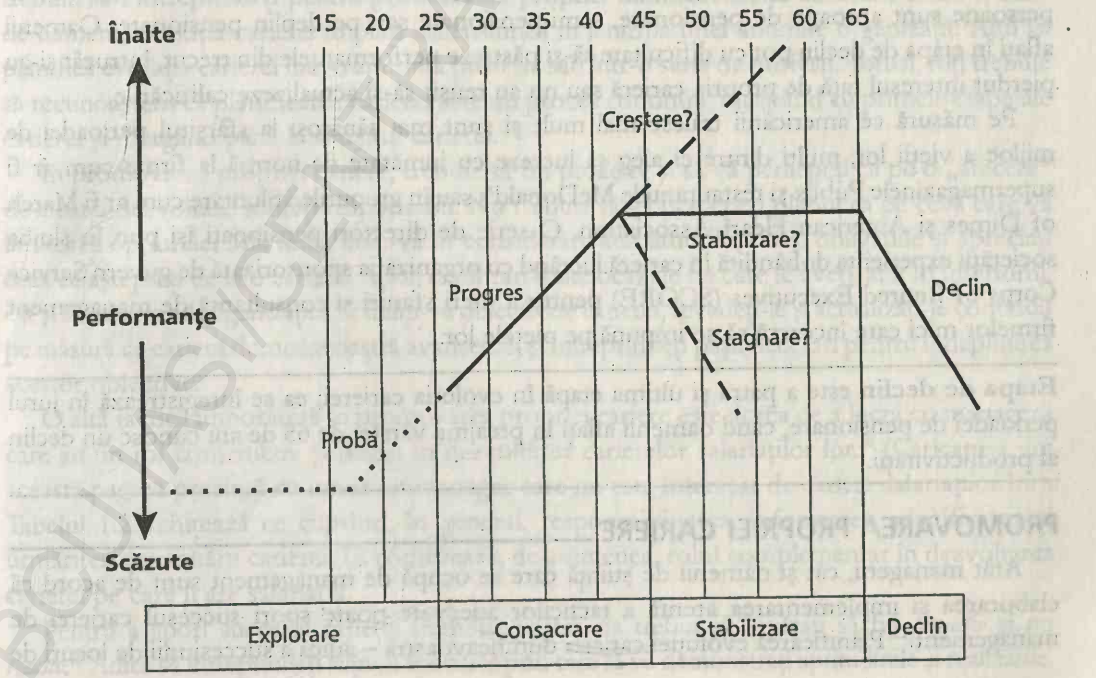
În general carierele sunt percepute ca trecerea printr-o serie de etape.[13] Aceste etape de evoluție – explorare, consacrare, stabilizare și declin – sunt prezentate în Figura 1.6, care scoate în evidență nivelurile de performanță și grupa de vârstă pentru fiecare etapă. Rețineți că nivelurile de performanță și grupele de vârstă indică pentru fiecare etapă ceea ce este *posibil* și nu ceea ce este inevitabil.

ETAPA DE EXPLORARE Prima etapă în evoluția carierei este **etapa de explorare**, care se înregistrează la începutul carierei și se caracterizează prin auto-analiză și explorarea diverselor tipuri de locuri de muncă disponibile. Persoanele din această etapă au, în general, între 15 și 25 de ani și sunt implicate într-un anumit tip de pregătire formală, cum ar fi colegiul sau pregătirea profesională. Ele au adesea slujbe cu jumătate de normă pentru a vedea care ar putea fi cariera într-o anumită organizație sau sector de activitate. Locurile de muncă obișnuite pentru această etapă sunt cele de bucătar la Burger King, de persoană responsabilă cu depozitarea la Federated Department Store sau de funcționar asistent la Nationwide Insurance.

Etapa de explorare este prima etapă în evoluția carierei; ea se înregistrează la începutul carierei când persoanele au, în general, între 15 și 25 de ani, și se caracterizează prin auto-analiză și explorarea diverselor tipuri de locuri de muncă disponibile.

ETAPA DE CONSACRARE Cea de-a doua etapă în evoluția carierei este **etapa de consacrare**, pe parcursul căreia persoanele între 25 și 45 de ani încep să devină mai productive sau să obțină performanțe mai mari (așa cum ne arată Figura 1.6 prin evoluția ascendentă a

FIGURA 1.6 Relațiile între etapele carierei, etapele vieții și performanțe



liniei punctate şi prin transformarea ei într-o linie continuă care îşi păstrează ascendenţa). Locurile de muncă avute în vedere în această perioadă sunt alese pe baza a ceea ce s-a învăţat în etapa de explorare. În plus, locurile de muncă sunt, de regulă, cu normă întreagă. Persoanele din această etapă trec, în mod obişnuit, de la un loc de muncă la altul în aceeaşi firmă, în firme diferite sau chiar în sectoare de activitate diferite.

Etapa de consacrare este cea de-a doua etapă în evoluţia carierei; persoanele între 25 şi 45 de ani încep, de regulă, să devină mai productive sau să obţină performanţe mai mari.

ETAPA DE STABILIZARE Cea de-a treia etapă în evoluţia carierei este **etapa de stabilizare**. În această etapă, persoanele între 45 şi 60 de ani dau dovadă fie de performanţe superioare (dezvoltarea carierei), de performanţe stabile (stabilizarea carierei) sau de performanţe în declin (stagnarea carierei).

Etapa de stabilizare este cea de-a treia etapă în evoluţia carierei; persoanele între 45 şi 60 de ani devin mai productive, stabile sau mai puţini productive.

Din punctul de vedere al organizaţiei, pentru manageri este mai bine să experimenteze o dezvoltare a carierei decât o stabilizare sau o stagnare. Acesta este motivul pentru care o serie de companii, cum ar fi IBM, Monsanto şi Brooklyn Union Gas, au încercat să elimine **plafonarea carierei** – definită ca o perioadă cu un progres redus sau fără nici un progres aparent în dezvoltarea carierei.[14]

Plafonarea carierei este o perioadă cu un progres redus sau fără nici un progres aparent în dezvoltarea carierei.

ETAPA DE DECLIN Ultima etapă în evoluţia carierei este **etapa de declin**, care priveşte oamenii aflaţi în jurul vârstei de 65 de ani a căror productivitate se află în declin. Aceste persoane sunt aproape de pensionare, semi-pensionate sau pe deplin pensionate. Oamenii aflaţi în etapa de declin pot cu dificultate să-şi păstreze performanţele din trecut, întrucât şi-au pierdut interesul faţă de propria carieră sau nu au reuşit să-şi actualizeze calificările.

Pe măsură ce americanii trăiesc mai mult şi sunt mai sănătoşi la sfârşitul perioadei de mijloc a vieţii lor, mulţi dintre ei aleg să lucreze cu jumătate de normă la firme cum ar fi supermagazinele Publix şi restaurantele McDonald's sau în grupurile voluntare cum ar fi March of Dimes şi American Heart Association. O serie de directori pensionaţi îşi pun în slujba societăţii experienţa dobândită în carieră lucrând cu organizaţia sponsorizată de guvern Service Corps of Retired Executives (SCORE) pentru a oferi sfaturi şi consultanţă de management firmelor mici care încearcă să se impună pe pieţele lor.

Etapa de declin este a patra şi ultima etapă în evoluţia carierei; ea se înregistrează în jurul perioadei de pensionare, când oamenii aflaţi în preajma vârstei de 65 de ani cunosc un declin al productivităţii.

PROMOVAREA PROPRIEI CARIERE

Atât managerii, cât şi oamenii de ştiinţă care se ocupă de management sunt de acord că elaborarea şi implementarea atentă a tacticilor adecvate poate spori succesul carierei de management.[15] Planificarea evoluţiei carierei dumneavoastră – adică a succesiunii de locuri de

TABELUL 1.2 Rolul managerului și al salariatului în impulsionarea dezvoltării carierei salariatului

Elementul	Salariat	Manager
Responsabilitate	Asumarea responsabilității pentru dezvoltarea carierei	Asumarea responsabilității pentru dezvoltarea salariatului
Informare	Obținerea informațiilor privind cariera prin auto-evaluare și prin colectarea informațiilor: Ce îmi place? Unde vreau să ajung?	Oferă informații prin oglindirea realității: Cum percepe managerul salariatul Cum îl percep alții pe salariat Cum „funcționează lucrurile pe aici“
Planificare	Conceperea unui plan individual pentru îndeplinirea obiectivelor	Îl ajută pe salariat să întocmească planul
Urmărire	Încurajează sprijinul venit din partea managementului prin performanțele înalte pe care le obține la locul de muncă, înțelegând sfera locului de muncă și luând inițiative adecvate	Oferă îndrumare și informații relevante despre ocaziile existente

muncă pe care le veți ocupa pe parcursul vieții dumneavoastră – constituie primul pas pe care trebuie să-l întreprindeți pentru promovarea propriei dumneavoastră cariere. Pentru o serie de oameni, evoluția carierei implică ascensiunea în ierarhia unei anumite organizații. Alții își planifică evoluția carierei într-o anumită profesie sau într-o serie de profesii. Totuși, toți trebuie să recunoaștem că planificarea carierei este un proces continuu, începând cu primele etape ale carierei și mergând până la sfârșitul carierei.

În promovarea propriei cariere, trebuie să fiți proactiv și să vă percepeți ca pe o „afacere“ de a cărei dezvoltare sunteți responsabil. Nu trebuie să vă percepeți planul ca pe ceva care vă limitează opțiunile. Mai întâi, luați-vă în considerare atât atuurile, cât și obligațiile și apreciați ceea ce așteptați de la o carieră. Apoi, explorați toate ocaziile pe care le aveți, atât în interiorul, cât și în exteriorul organizației. Stabiliți-vă obiectivele carierei, revedeți-le și actualizați-le continuu pe măsură ce cariera dumneavoastră avansează, și întreprindeți pașii necesari pentru îndeplinirea acestor obiective.

O altă tactică importantă în promovarea propriei cariere este aceea de a lucra cu managerii care au un rol constructiv și realist în dezvoltarea carierelor salariaților lor.[16] (Caricatura din această pagină prezintă cu umor un manager care nu este interesat de cariera salariaților lor). Tabelul 1.2 schițează ce cuprind, în general, responsabilitatea, informarea, planificarea și urmărirea dezvoltării carierei. El conturează, de asemenea, rolul complementar în dezvoltarea carierei pe care îl are salariatul.

Pentru a spori succesul carierei dumneavoastră, va trebui să învățați să fiți *proactiv* și nu *reactiv*.[17] Adică să întreprindeți acțiuni specifice prin care să vă demonstrați aptitudinile și realizările.

Sursa: Warren Keith Schilit, "What's the Logic of Strategic Planning?". Management Review (noiembrie 1988), 42. © Leo Cullum, 1991.

„Întrucât aceasta este propunerea ta, Cosgrove, eşecul ei ar putea însemna sfârşitul carierei tale. Totuşi, cred că este un risc acceptabil".

De asemenea, va trebui să aveți o idee clară despre următoarele posturi pe care trebuie să le căutați, calificările pe care trebuie să le dobândiți pentru a da rezultate adecvate pe aceste posturi şi să vă planificați modul în care veți dobândi aceste calificări. În sfârşit, va trebui să vă gândiți la ultimul post pe care doriți să-l obțineți şi la succesiunea de posturi pe care trebuie să le dețineți pentru a dobândi calificările şi atitudinile necesare pentru acest din urmă post.

PROBLEME DEOSEBITE PRIVIND CARIERA

În lumea afacerilor de astăzi, există nenumărate probleme deosebite care influențează semnificativ modul în care se vor dezvolta carierele. Trei probleme care au avut un impact semnificativ asupra dezvoltării carierelor în ultimii ani sunt:

1. Femeile manager
2. Cuplurile care urmează o carieră
3. Forța de muncă multiculturală

Următoarele secțiuni vor analiza fiecare dintre aceşti factori.

FEMEILE MANAGER Femeile în calitate de manageri trebuie să răspundă aceloraşi provocări în mediul lor ca şi bărbații. Totuşi, întrucât ele au intrat doar recent în număr mare în rândul managerilor, femeilor le lipsesc adesea contactele sociale care sunt atât de importante pentru dezvoltarea carierei de management. O altă problemă pentru femei este aceea că, în mod tradițional, ele trebuiau să conducă familiile şi gospodăriile, făcând față în mod simultan presiunilor şi concurenței proprii lumii salariaților. În sfârşit, femeile sunt mai supuse decât bărbații hărțuirii sexuale la locul de muncă.

În mod interesant, Tom Peters, autorul lucrării clasice de management *In Search of Excellence*, pe care am amintit-o mai sus, consideră că femeile pot avea un avantaj semnificativ în raport cu bărbații în managementul viitorului.[18] El consideră că rețelele de relații vor înlocui structurile organizatorice rigide şi că vedetele vor fi înlocuite de echipe constituite din salariați de pe toate nivelurile care sunt împuterniciți să ia decizii. Regulile şi procedurile detaliate vor fi înlocuite de un sistem flexibil care solicită judecăți bazate pe valorile cheie şi pe o căutare constantă a noilor modalități de îndeplinire a sarcinilor. Atuurile atribuite adesea femeilor – relațiile interpersonale, capacitatea de a asculta şi de a-i motiva pe alții – vor fi virtuți dominante în organizația viitorului.

Patricia F.Russo, vicepreşedinte executiv responsabil cu strategia şi administrarea, este femeia care ocupă cel mai înalt post de conducere la Lucent Technology. Deşi în prezent constituie jumătate din forța de muncă, femeile, şi în special femeile aparținând minorităților, obțin cu dificultate posturi de conducere de tipul celui deținut de Russo. Instituțiile de economisire şi firmele financiare tind să aibă cel mai mare număr de femei în posturi de conducere, în timp ce firmele din domeniul transporturilor rutiere, al semiconductorilor şi al managementului deşeurilor au cel mai mic număr de femei în posturi de management.

CUPLURILE CARE URMEAZĂ O CARIERĂ Datorită creşterii numărului femeilor care lucrează, multe organizații au fost obligate să ia în considerare modul în care cuplurile care urmează o carieră influențează forța de muncă.[19] Scenariul tradițional în care femeia avea un rol de sprijin în dezvoltarea carierei soțului este înlocuit de un scenariu care presupune muncă egală şi responsabilități împărtăşite în comun de către soți. Aceasta impune o anumită flexibilitate din partea cuplului, ca şi a organizației pentru care lucrează. Astăzi, probleme fierbinți de tipul a cui carieră este mai importantă atunci când unul dintre soți primeşte un transfer într-un alt oraş şi cine îşi asumă responsabilitatea finală pentru familie scot în evidență faptul că relațiile în cadrul cuplurilor care urmează o carieră implică o serie de compromisuri şi că este foarte dificil „să ai totul".

Cum fac față situației cuplurile care urmează o carieră Studierea cuplurilor care urmează o carieră scoate în evidență că multe dintre aceste cupluri se confruntă cu dificultățile carierei în unul din următoarele moduri.[20] Cuplul poate să acorde o astfel de importanță față de carierele ambilor soți astfel încât, atunci când este luată o decizie, se ține cont de dreptul fiecărui soț de a urma o carieră. Atât soțul, cât şi soția sunt flexibili în ceea ce priveşte gestionarea problemelor de acasă şi de la locul de muncă. Ei pun la punct mecanisme, cum ar fi negocierea îngrijirii copilului sau programarea activităților pe care le au de întreprins în comun, pentru a-şi gestiona mai bine responsabilitățile de la locul de muncă şi cele de familie. Adesea, cuplurile care urmează o carieră consideră că trebuie să-şi limiteze viața socială

şi responsabilităţile voluntare pentru a-şi putea păstra controlul asupra propriei vieţi. În sfârşit, multe cupluri consideră că trebuie să întreprindă acţiuni pentru a-şi facilita conştient progresul în carieră. Organizaţiile care vor să păstreze un salariat pot descoperi că trebuie să sprijine soţul sau soţia salariatului în dezvoltarea carierei sale.

O FORŢĂ DE MUNCĂ MULTICULTURALĂ Termenul *multicultural* se referă la mixul de grupuri etnice care lucrează în firmele din Statele Unite şi care îşi vor spori prezenţa în secolul douăzeci şi unu. Acest termen priveşte diverse grupuri minoritare, printre care amintim, afro-americanii, hispanicii, asiaticii, africanii, americanii nativi şi caraibienii. Departamentul american al Muncii estimează că aproape o treime dintre cei care vor pătrunde în rândul forţei de muncă la sfârşitul anilor 1990 şi începutul anilor 2000 vor fi membri ai diverselor grupuri minoritare.

Grupurile minoritare sunt slab reprezentate în prezent la nivelul managementului. Graduate School of Business de la Universitatea Rutgers şi Programul pentru sporirea implicării minorităţilor în cadrul firmelor au descoperit într-un sondaj care este des citat că la 400 dintre cele 1.000 de firme care alcătuiesc clasamentul revistei Fortune, mai puţin de 9% din totalul managerilor erau membri ai minorităţilor. Unul dintre motivele pentru această situaţie este acela că, adesea, minorităţile nu sunt pregătite în domeniile care sunt cele mai căutate de către firme: ştiinţele de vârf, administrarea afacerilor şi ingineria. Prin urmare, mulţi membri ai minorităţilor ajung în posturi de execuţie şi nu de conducere şi se confruntă cu riscuri mai

Forţa de muncă a companiei DaimlerChrysler reflectă diversitate la toate nivelurile organizaţiei, cum este evidenţiat de către acest grup de directori de vârf. Când sprijinul pentru diversitate vine din vârful organizaţiei, succesul va fi mai mare în atragerea şi păstrarea unei forţe de muncă diverse.

mari de a fi concediați atunci când firmele își restrâng activitatea. În sfârșit, într-o serie de situații, discriminarea este cea responsabilă de faptul că minoritățile nu sunt promovate.

Recrutarea salariaților aparținând minorităților Întrucât din ce în ce mai multe persoane care intră în rândul forței de muncă aparțin minorităților, devine esențial pentru firme să recruteze salariați talentați aparținând acestor grupuri minoritare. Popularizarea firmelor în rândul comunităților poate fi primul pas pe care îl pot întreprinde aceste firme pentru a-i ajuta pe minoritari să le descopere. Acordarea de burse și organizarea unor târguri de locuri de muncă, precum și oferirea de sprijin financiar constituie alți pași concreți pe care îi poate întreprinde o firmă. Managerii pot căuta în interiorul firmei salariați aparținând minorităților care pot fi promovați. În sfârșit, firmele trebuie să desfășoare propriile programe de pregătire și de instruire pentru a le asigura salariaților aptitudinile de care au nevoie pentru a intra în rândul managerilor.

Aprecierea diversității În loc să caute oameni care s-ar potrivi actualei culturi a firmei, managerii trebuie să caute talentele în contextul diversității. Unii manageri nu agreează să lucreze cu salariați care au o pregătire și o cultură diferite; firmele trebuie să ofere sprijin și instruire pentru acești manageri astfel încât ei să devină sensibili față de alte culturi. Pentru a da un mic exemplu, o mare parte a jargonului de afaceri din Statele Unite este luat din lumea sportului. Un manager care-i spune unui salariat aparținând unei alte culturi „să joace dur" ("to play hardball") ar putea să nu fie înțeles.

O serie de firme americane depun un efort intens pentru a atrage și a promova membrii minorităților. Un sondaj întreprins de *Black Entreprise* a prezentat 25 de firme care sunt considerate de afro-americani drept locuri plăcute de muncă. Printre ele le enumerăm pe Xerox, Hewlett-Packard, Avon, Philip Morris, AT&T și Equitable. Forța de muncă multiculturală a secolului douăzeci și unu are nevoie de un stil de management nou, mai flexibil și deschis care să reflecte noul mix de pregătiri și de culturi.[21]

SECȚIUNI SPECIALE PENTRU CAPITOLELE RĂMASE

Legea situației, conform operei clasice a lui Mary Parker Follett, ne arată că managerii trebuie să analizeze continuu situațiile unice din interiorul organizațiilor lor și să aplice conceptele de management care se potrivesc acestor situații.[22] Managerii pot înțelege planificarea, organizarea, influențarea și controlul, dar dacă nu sunt capabili să aplice aceste concepte pentru a face față situațiilor specifice din organizația lor, cunoștințele lor vor avea o valoare redusă.

Legea situației ne arată că managerii trebuie să analizeze continuu situațiile unice din interiorul organizațiilor lor și să aplice conceptele de management care se potrivesc acestor situații.

Reflector, De la un sector de activitate la altul, precum și *Managementul și Internetul* sunt secțiuni speciale pe care le veți întâlni în capitolele rămase care oferă numeroase exemple despre modul în care conceptele din capitol pot fi aplicate în conducerea organizațiilor. Aceste secțiuni au fost concepute cu scopul de a permite o înțelegere practică a conținutului capitolelor prin punerea accentului pe aplicarea principiilor de management de către manageri adevărați în organizații adevărate. Pe ansamblu, ele oferă o gamă bogată de aplicații pornind de la posturile de vârf de management și până la posturile de la nivelurile inferioare din domeniul serviciilor,

al producției, al organizațiilor non-profit și pro-profit, precum și al altor tipuri de organizații. În plus, sunt prezentate firme de dimensiune mai mică și mijlocie cum ar fi Opryland, American Racing, RealNetworks și 800 Travel Systems, ca și firme mai mari, mai bine cunoscute, cum ar fi L.L. Bean, DuPont, Virgin Atlantic Airways și Sega.

REFLECTOR

Reflectorul apare în întreaga carte pentru a focaliza atenția cititorului asupra unor teme importante de management contemporan: managementul global, etica afacerilor sau a firmelor, diversitatea în organizații, calitatea în organizații, precum și oamenii din organizații. Fiecare capitol conține cel puțin două *Reflectoare*, tuturor temelor de management acordându-li-se o importanță egală în cadrul cărții. Fiecare tip de *Reflector* este prezentat în paragrafele de mai jos.

PROBLEME GLOBALE SUB REFLECTOR Managerii moderni se confruntă cu numeroase provocări privind activitățile internaționale. O serie dintre aceste provocări privesc dezvoltarea organizațiilor în țările în curs de dezvoltare, confruntarea cu concurența străină, dezvoltarea societăților mixte împreună cu firmele străine și formarea unei forțe productive de muncă în țările străine. Această secțiune ilustrează aplicarea conceptelor de management pentru a răspunde provocărilor internaționale.

ETICA SUB REFLECTOR Managerii moderni se confruntă cu provocarea de a impune și a păstra practicile de responsabilitate socială și de etică adecvate organizațiilor lor. O serie de provocări privesc probleme de tipul stabilirii persoanelor din organizație care trebuie să îndeplinească activitățile de responsabilitate socială, stabilirea rolului eticii în cadrul organizației, încurajarea comportamentului etic în organizație și alocarea fondurilor interne pentru finanțarea activităților de responsabilitate socială.[23] Această secțiune ilustrează aplicarea conceptelor de management pentru a răspunde provocărilor de responsabilitate socială și etice.

DIVERSITATEA SUB REFLECTOR Managerii moderni se confruntă constant cu provocarea de a gestiona situații care privesc diversitatea în cadrul organizației. *Diversitatea* este definită drept diferențele care există între oameni în ceea ce privește vârsta, sexul, etnicitatea, naționalitatea și capacitățile. În esență, managerii din ziua de astăzi trebuie să gestioneze continuu o diversitate semnificativă în ceea ce privește oamenii care interferează cu organizația. Astfel, membrii, ca și clienții organizației pot fi un mix de afro-americani, hispanici, asiatici și americani autohtoni.[24] De asemenea, mixul ar putea să privească oamenii care sunt mai în vârstă, femeile și handicapații. Această secțiune prezintă informații pentru transformarea adecvată a diversității din cadrul organizației într-o resursă astfel încât organizația să poată înțelege și răspunde diversității în mediul său extins (ex. în rândul clienților) și, prin urmare, să-și sporească succesul. În plus, diversitatea este analizată în capitolul 23, „Managementul și diversitatea".

CALITATEA SUB REFLECTOR Managerii contemporani, probabil mai mult decât orice altă generație de manageri, se confruntă cu provocarea dezvoltării și menținerii calității ridicate a bunurilor și a serviciilor pe care le oferă.[25] Produsele de calitate ridicată sunt definite drept bunurile sau serviciile pe care clienții le consideră ca fiind excelente. Cei mai mulți teoreticieni și practicieni ai managementului sunt de acord că, pentru ca o organizație să aibă succes pe piețele naționale și internaționale de astăzi, ea trebuie să ofere clienților săi bunuri și servicii de înaltă calitate.

În principiu, fiecare activitate pe care o întreprinde un manager trebuie să aibă un anumit impact asupra calității bunurilor sau serviciilor pe care le realizează organizația managerului. Stabilirea obiectivelor organizației, pregătirea membrilor organizației, practicarea managementului strategic și proiectarea structurilor organizatorice - toate acestea influențează calitatea producției unei firme. Această secțiune ilustrează modul în care diferitele activități de management influențează calitatea produselor. În plus, calitatea este analizată în detaliu în capitolul 22, „Competitivitatea: Calitatea și Inovația".

Veți descoperi că este util să studiați toate aceste secțiuni cu atenție, întrucât ele vă vor ajuta să vă formați așteptări realiste în legătură cu cariera dumneavoastră în calitate de manager. Cazurile prezentate în secțiunile de Reflector ilustrează că pe măsură ce managerii dobândesc capacitatea de a rezolva diversele probleme ale organizației, ei devin din ce în ce mai valoroși pentru organizație, având totodată șanse mai mari să fie promovați sau să li se mărească semnificativ salariul.

OAMENI SUB REFLECTOR Această secțiune se concentrează asupra problemelor umane dintr-o organizație. Ea scoate în evidență importanța conducerii oamenilor și faptul că nici o problemă de management nu poate să existe independent de problemele privind oamenii. În plus, partea consacrată Influențării din această carte oferă o analiză teoretică aprofundată a multor probleme orientate asupra oamenilor, cum ar fi comunicarea, conducerea echipelor și motivarea. *Oameni sub reflector* completează focalizarea teoretică prin integrarea, pe parcursul întregii cărți, a problemelor umane și a aplicațiilor lor.

DE LA UN SECTOR DE ACTIVITATE LA ALTUL

Managerii aplică zilnic principiile managementului în numeroase sectoare de activitate din întreaga lume. Pentru înțelegerea aprofundată a managementului este nevoie să cunoaștem cum reacționează managerii la situațiile variate cu care se confruntă. Studierea modului în care se aplică principiile managementului în diferite sectoare de activitate poate oferi managerilor informații inestimabile pe care să le folosească atunci când se confruntă cu provocările sectoarelor lor de activitate. *De la un sector de activitate la altul* este o secțiune care ne arată cum se aplică, în diferite sectoare de activitate, conceptele managementului. Secțiunea *De la un sector de activitate la altul* apare în fiecare capitol. Sectoarele de activitate asupra cărora ne oprim în această carte sunt diverse, printre ele amintind onorarea prin poștă a comenzilor cu amănuntul, prepararea alimentelor, producția de anvelope pentru autoturisme și sectorul guvernamental.

MANAGEMENTUL SI INTERNETUL

În mod evident, Internetul, incluzând World Wide Web-ul (Web-ul), partea sa care se dezvoltă cel mai rapid, devine unul dintre cele mai fascinante instrumente noi aflate le dispoziția managerilor moderni. Pe ansamblu, Internetul este o sursă vastă, variată și accesibilă de informații privind managementul. Mai concret, și poate că mai important, Web-ul începe să influențeze rapid modul în care managerii, de fapt, structurează organizația și conduc activitățile. *Managementul și Internetul* este o secțiune care urmărește să ofere cititorilor informații privind modul în care Internetul poate să fie asociat procesului de management. *Managementul și Internetul* apare în fiecare capitol și ilustrează modul în care managerii folosesc Internetul pentru rezolvarea problemelor de management. Exemple de probleme abordate în această secțiune sunt planurile care

se bazează pe Web, modificarea obiectivelor ținându-se cont de dezvoltarea Internetului, conducerea pe baza legilor legate de Internet, precum și organizația Better Business Bureau și Internetul. De asemenea, un capitol nou în această ediție, capitolul 21, „Tehnologia informației și Internetul", analizează în detaliu managementul și Internetul.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Ca și în cazul managerilor de la alte firme, managerii de la Walt Disney Company se află în diverse etape ale dezvoltării carierei lor. Ca un exemplu al modului în care etapele de dezvoltare a carierei se pot aplica managerilor de la Walt Disney Company, să ne concentrăm asupra unui anumit manager, Martin Plane. Să presupunem că Martin Plane este un manager care supraveghează trei restaurante la Animal Kingdom. El are 45 de ani și este un membru al managementului de mijloc.

Plane și-a început cariera (etapa de explorare) în colegiu luând în considerare diverse domenii de studiu și deținând o serie de posturi cu jumătate de normă. El a livrat pizza pentru Domino's Pizza și a lucrat pentru Scott's, o firmă de îngrijire a peluzelor. El a început colegiul la vârsta de 18 ani și l-a terminat la 22 de ani.

Plane a trecut apoi în etapa de consacrare a carierei sale. Câțiva ani imediat după absolvire, el a deținut posturi de probă cu normă întreagă în sectorul divertismentului, ca și în sectorul restaurantelor și al comerțului cu amănuntul. Ceea ce a învățat pe parcursul etapei de explorare a carierei sale l-a ajutat să-și aleagă tipurile de posturi de probă cu normă întreagă. La vârsta de 26 de ani a acceptat un post de probă ca asistent de manager la un restaurant aparținând de Walt Disney World din Orlando, Florida. Prin acest post, el a descoperit că dorea să rămână, în general, în sectorul restaurantelor și, în special, la Walt Disney Company. De la vârsta de 27 de ani până la 45 de ani, el a deținut o serie de posturi de supervizor și manager de restaurante la Disney.

Acum Plane trece într-o parte extrem de importantă a carierei sale, etapa de stabilizare. El va rămâne probabil în postul său actual și își va menține productivitatea timp de câțiva ani. Totuși, el va dori să avanseze în carieră. Prin urmare, el trebuie să pună accentul pe o atitudine proactivă prin elaborarea și implementarea unor tactici menite să-i sporească succesul carierei sale, de tipul pregătirii pentru dezvoltarea aptitudinilor esențiale sau al trecerii pe un post care este absolut necesar pentru ocuparea altor posturi, mai importante, la Walt Disney World.

În viitor, pe măsură ce Plane se va apropia de vârsta de 65 de ani (etapa de declin), este probabil ca productivitatea sa la Disney să scadă întrucâtva. Din perspectiva carierei, el va putea trece de pe un post cu normă întreagă pe un post de semi-pensionare. Probabil că el va lucra la Walt Disney sau la o altă firmă de divertisment pe un post de consiliere cu jumătate de normă sau chiar va depune o activitate cu jumătate de normă într-un alt sector de activitate. De exemplu, el va putea preda un curs de managementul restaurantelor la un colegiu comunitar din apropiere.

Pentru informații actualizate despre subiectele din acest capitol, exerciții pe Internet, legături cu site-urile similare de pe Internet, un ghid interactiv de studiu și multe alte lucruri, vizitați site-ul nostru la

http://www.prenhall.com/certo

REZUMAT ORIENTAT PE ACȚIUNE

Recitiți obiectivele acestui capitol. Fiecare obiectiv este însoțit de întrebări. Răspunsul corect la aceste întrebări vă va ajuta să rețineți cele mai importante concepte prezentate în cadrul acestui capitol. După ce răspundeți la fiecare întrebare, încercuiți răspunsurile și verificați-le cu răspunsurile corecte de la sfârșitul capitolului. (*Sfat:* În cazul în care aveți vreun dubiu în

legătură cu răspunsurile corecte, consultați pagina la care este abordată respectiva problemă în cadrul capitolului și care este menționată după răspunsul corect).

Încercuiți: Studiind acest capitol voi încerca

1. Să înțeleg importanța managementului pentru societate și persoanele individuale.

A F a) Managerii au o pondere de sub 1% în totalul forței de muncă americane.

A F b) Managementul este important pentru societate.

2. Să înțeleg rolul managementului.

a b c d e a) Rolul managerului este : (a) să-i facă pe salariați fericiți (b) să-și satisfacă doar nevoile sale (c) să obțină cel mai ridicat profit (d) să supraviețuiască într-un mediu foarte competitiv (e) să îndeplinească obiectivele organizației.

A F b) În lipsa obiectivelor sale, managementul n-are nici o semnificație.

3. Să definesc *managementul* în mai multe modalități.

a b c d e a) Managementul înseamnă: (a) un proces (b) îndeplinirea obiectivelor organizației (c) folosirea oamenilor și a altor resurse (d) toate elementele de mai sus (e) a și b.

A F b) Managementul este procesul care presupune lucrul cu oamenii și prin intermediul oamenilor.

4. Să enumăr și să definesc funcțiile de bază ale managementului.

a b c d e a) Care dintre următoarele elemente nu constituie o funcție a managementului: (a) influențarea (b) planificarea (c) organizarea (d) îndrumarea (e) controlul.

a b c d e b) Procesul culegerii informațiilor și a comparării acestor informații cu standardele prestabilite este o parte a : (a) planificării (b) influențării (c) motivării (d) controlului (e) comenzii.

5. Să definesc eficacitatea managerială și eficiența managerială.

A F a) Dacă organizația își folosește resursele pentru îndeplinirea obiectivelor, managerii organizației sunt eficienți.

A F b) Un manager care îndeplinește obiectivele dar care irosește resursele este eficient dar ineficace.

6. Să cunosc aptitudinile de bază de management și importanța lor relativă pentru manageri.

a b c d e a) Aptitudinile conceptuale impun ca managementul să perceapă organizația ca pe: (a) un centru de profit (b) o unitate de luare a deciziilor (c) un grup de rezolvare a problemelor (d) un întreg (e) o sumă de contribuții individuale.

A F b) Managerii au nevoie de din ce în ce mai puține aptitudini umane pe măsură ce evoluează de pe nivelurile ierarhice inferioare de management pe cele superioare.

7. Să înțeleg universalitatea managementului.

A F a) Afirmația că principiile de management sunt universale înseamnă că ele se aplică tuturor tipurilor de organizații și tuturor nivelurilor ierarhice din organizație.

A F b) Universalitatea principiilor de management înseamnă că principiile de management sunt învățate în același mod în toate școlile.

8. Să cunosc ce reprezintă carierele de management și cum evoluează acestea.

A F a) În general, pe măsură ce carierele evoluează, oamenii tind să-și dezvolte aptitudinile legate de locul de muncă dar înregistrează o foarte mică (dacă nu chiar deloc) schimbare a atitudinii față de diversele situații de muncă.

A F b) Oamenii tind să înregistreze primele creșteri semnificative ale performanțelor pe parcursul etapei de consacrare a carierei.

ANEXĂ LA STUDIUL DE CAZ INTRODUCTIV

ÎNTREBĂRI

„Conducând noul regat al animalelor al companiei Disney" (pag. 17), precum și secțiunile „Înapoi la studiul de caz" au fost scrise pentru a vă ajuta să înțelegeți mai bine conceptele de management cuprinse în cadrul acestui capitol. Răspundeți la următoarele întrebări privind studiul de caz pentru a înțelege mai bine conținutul capitolului:

1. Credeți că va fi dificil pentru dumneavoastră să deveniți un manager de succes? Explicați.
2. Ce credeți că vă place cel mai mult în ceea ce privește profesia de manager? Dar cel mai puțin?
3. În acest studiu de caz, ați fost solicitat să vă puneți în postura managerului responsabil de conducerea Animal Kingdom. În această calitate, enumerați și descrieți cinci activități pe care considerați că trebuie să le îndepliniți ca o parte componentă a postului dumneavoastră.

EXERCIȚII PRIVIND APTITUDINILE DE MANAGEMENT: Interviu pentru o poziție de management

În ciuda lipsei dumneavoastră de experiență managerială, ați trecut prin etapele inițiale ale posturilor de management de la Walt Disney Company și acum sunteți pregătit pentru un interviu pentru postul de „manager al parcului tematic Animal Kingdom". Revedeți analiza funcțiilor managementului și pregătiți-vă pentru interviu abordând următoarele probleme: (1) Planificarea, (2) Influențarea, (3) Controlul și (4) Organizarea. Pentru fiecare problemă enumerați experiențele pe care le-ați avut, care corespund definiției acelei funcții manageriale și care considerați că vor avea efect asupra celor care fac recrutări pentru posturi de conducere la Disney. Revedeți toate aceste experiențe și alegeți o experiență pe care o veți prezenta în cadrul interviului. Descrieți pe scurt experiența, scoțând în evidență acele aspecte pe care urmăriți să le accentuați atunci când veți susține interviul.

PROBLEME DE RECAPITULAT ȘI DE ANALIZAT

1. Care este principalul aspect prezentat în studiul de caz introductiv despre compania Walt Disney?
2. Cât de importantă este funcția de management pentru societate?
3. Cât de importantă este funcția de management pentru indivizi?
4. Care este rolul de bază al managerului?
5. Cum este definit *managementul* în carte? Care sunt principalele aspecte conținute de această definiție?
6. Enumerați și definiți fiecare dintre cele patru funcții de management.
7. Schițați relațiile între cele patru funcții de management.
8. Enumerați și descrieți cele cinci caracteristici pe care Peters și Waterman le atribuie firmelor excelente și explicați modul în care fiecare dintre aceste caracteristici pot avea efect asupra planificării, organizării, influențării și controlului.
9. Enumerați și descrieți resursele de bază ale organizației pe care le au la dispoziție managerii.
10. Care este relația între resursele organizației și producție?

11. Schițați și explicați domeniul eficacității manageriale.
12. Schițați și explicați domeniul eficienței manageriale.
13. Eficacitatea managerială și eficiența managerială sunt concepte înrudite? Dacă da, cum?
14. Conform lui Katz, care sunt cele trei tipuri principale de aptitudini importante pentru succesul managementului? Definiți fiecare dintre aceste tipuri de aptitudini.
15. Descrieți importanța relativă a fiecăruia dintre aceste tipuri de aptitudini pentru managementul situat pe nivelurile inferioare, de mijloc și superioare.
16. Ce se înțelege prin „universalitatea managementului"?
17. Ce este o carieră?
18. Analizați semnificația etapei de stabilizare a carierei.
19. Ce sfaturi cuprinse în acest capitol pentru promovarea succesului în carieră considerați a fi cele mai utile? Explicați.
20. Ce vă spune legea situației despre succesul carierei dumneavoastră de management?

RĂSPUNSURI LA REZUMATUL ORIENTAT PE ACȚIUNE

1. a) F, pag. 19
   b) A, pag. 19
2. a) e, pag. 22
   b) A, pag. 22
3. a) d, pag. 23
   b) F, pag. 23
4. a) d, pag. 23
   b) d, pag. 23-24
5. a) F, pag. 26
   b) F, pag. 26
6. a) d, pag. 28
   b) F, pag. 28
7. a) A, pag. 29
   b) F, pag. 29
8. a) F, pag. 30
   b) A, pag. 30

STUDIU DE CAZ: Arma de vârf a companiei Chrysler

Mai mult decât oricare dintre directorii săi actuali, președintele Robert Lutz personifică imaginea companiei Chrysler de cel mai „obraznic" dintre cei trei mari producători de autoturisme din SUA. Personalitatea sa aprinsă, chiar combativă este posibil să-l fi deranjat pe fostul său șef, Lee A. Iacocca, dar ea l-a făcut îndrăgit de actualul director general al companiei Chrysler, Robert Eaton. Conform revistei *Business Week*, relația lor poate face obiectul unui studiu de caz pentru un curs care să scoată în evidență atracția contrariilor. Deși se pare că Lutz nu va ajunge niciodată să-și îndeplinească visul său de a ocupa cel mai înalt post la un producător american de autoturisme, el îl respectă pe Eaton. În 1992, când Eaton a părăsit General Motors pentru Chrysler, fiind ales să-l înlocuiască pe directorul general și președintele Iacocca, el l-a considerat pe Lutz drept „indispensabil pentru succesul nostru". Încă de atunci, cei doi lideri s-au asemănat prin dragostea lor față de mașinile scumpe și prin dorința lor ca Iacocca să părăsească postul pe care-l deținea. Odată ce a preluat controlul companiei Chrysler, Eaton a aprobat un plan de producție de cinci ani și a acordat mână liberă președintelui său pentru a-l duce la îndeplinire.

Copil al unui bancher elvețian, Lutz a devenit cetățean al Statelor Unite în 1943, împreună cu părinții săi. El a fost captivat de la o vârstă fragedă de motociclete, mașini și avioane, iar în 1954 a devenit pilot al Marinei americane. După cinci ani ca pilot de luptă, a venit la Universitatea California pentru a obține licența și MBA-ul. De aici, el și-a urmat „pasiunea pentru viteză" în industria autoturismelor, lucrând mai întâi ca planificator pentru General Motors și apoi ca vicepreședinte pentru Europa al aceleiași companii. În 1971 a părăsit GM pentru a deveni vicepreședinte responsabil cu vânzările și director pentru BMW. Opt ani mai târziu conducea divizia europeană a companiei Ford. În 1982, Lutz s-a reîntors în Statele Unite ca vicepreședinte responsabil cu operațiunile internaționale ale companiei Ford.

Totuși, cariera lui Lutz la Ford a cunoscut un moment dificil atunci când activitățile europene ale companiei s-au prăbușit. Considerându-se responsabil pentru această prăbușire, el s-a reîntors în Europa pentru a corecta situația. Doi ani mai târziu s-a reîntors în SUA, conducând operațiunile diviziei de camioane, aflate și ele în dificultate. Atunci a fost momentul când Lee Iacocca i-a oferit poziția

de vicepreședinte la Chrysler. Deși relațiile sale cu carismaticul Iacocca s-au înrăutățit continuu, Lutz a ajuns președinte în 1991.

Până în 1996 Lutz i-a convins pe acționarii Chrysler că el a fost aproape singura persoană responsabilă de creșterea cu 2% a cotei de piață a companiei în SUA, ajungând la 14,3%, în cei cinci ani petrecuți în funcția de președinte. Cei mai mulți acționari au fost de acord cu acest lucru datorită a celor două schimbări majore întreprinse de noul președinte realist și dinamic:

1. El a organizat personalul tehnic al companiei Chrysler în echipe calificate, inter-funcționale.
2. El a sprijinit realizarea unor configurații îndrăznețe ale noilor modele de vehicule, cum ar fi modelul Dodge Intrepid (tip berlină) și modelul Ram (tip pickup).

Conform lui Lutz, „Am avut o extraordinară capacitate de a îndruma procesul de creație a produselor, un fel de dar cu care am fost înzestrat", spune el. „Sunt ca un dirijor de orchestră simfonică". Lutz a condus „simfonia auto a companiei Chrysler" recurgând la o schimbare de 180 de grade prin crearea lăudatelor „echipe platformă", în care munca inginerilor a fost organizată în jurul unor modele de vehicule. Acest concept de echipă a ajuns să cuprindă, de fapt, problemele de marketing, producție, proiectare și financiare. În cele din urmă, dezvoltarea produsului a devenit mai rapidă, mai ieftină și mai creativă, pe măsură ce echipele interfuncționale au învățat să conceapă modele cu un aspect mai frumos și cu performanțe mai bune.

Cu toate că a fost considerat drept cel mai bun director responsabil cu dezvoltarea produselor din industria auto, Lutz a fost acuzat de calitatea îndoielnică a autoturismelor Chrysler. Deși a refuzat să recunoască faptul că autoturismele companiei sale au o calitate mai slabă decât alte autoturisme americane, Lutz admite că aspectele legate de calitate trebuie să constituie principala preocupare a companiei Chrysler în viitorul apropiat. Eaton este de acord.

Lăsând la o parte plângerile legate de calitate, Lutz este foarte apreciat la Chrysler, iar acționarii, membrii Comitetului de conducere și Eaton nu vor să-l piardă. În cazul lui Lutz, compania a trecut cu vederea obligativitatea pensionării la vârsta de 65 de ani și i-a prelungit contractul pe anul 1999. Așa cum consideră Lutz, „Zvonurile despre pensionarea mea iminentă s-au dovedit a fi foarte exagerate". Fără îndoială, ideile dinamice ale lui Lutz – sprijinite de o experiență solidă, de entuziasm și de succes în rândul acționarilor – au făcut ca el să devină foarte prețuit, în prezent și în anii care vor veni, la Chrysler.

ÎNTREBĂRI

1. În ce etape ale carierei sale s-a găsit Robert Lutz prin fiecare dintre posturile pe care le-a ocupat? Ce calificări personale, pasiuni și aptitudini a folosit în evoluția carierei sale? Explicați.
2. Ce aptitudini manageriale descrise în cadrul capitolului se întâlnesc la Robert Lutz? Dați exemple din studiul de caz care să vină în sprijinul opțiunilor dumneavoastră
3. Conform capitolului, „entuziasmul, seriozitatea scopului, încrederea și credința în propria valoare sunt trăsăturile principale ale managerilor de succes". Folosiți informați despre Robert Lutz din studiul de caz care să vină în sprijinul acestei afirmații sau să o contrazică.

CAPITOLUL 2
Managementul: Istorie și gândire contemporană

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc abordarea clasică a managementului.
2. Să cunosc contribuțiile lui Frederick W. Taylor, Frank și Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt și Henri Fayol.
3. Să cunosc abordarea comportamentală a managementului.
4. Să cunosc studiile întreprinse la fabrica Hawthorne Works și mișcarea pentru relațiile umane.
5. Să cunosc abordarea științei managementului.
6. Să cunosc modul în care a evoluat abordarea științei managementului.
7. Să cunosc abordarea de sistem a managementului.
8. Să cunosc abordarea de management a organizației care învață.
9. Să cunosc legătură dintre managementul triunghiular și abordarea de management a situațiilor neprevăzute.

STUDIU DE CAZ INTRODUCTIV

O problemă la McDonald's

Atenție: La sfârșitul capitolului (pag. 71) veți găsi o Anexă la studiul de caz introductiv care conține o serie de întrebări și un exercițiu privind aptitudinile de management. Această Anexă urmărește să aprofundeze aplicarea conceptelor din capitol la situațiile existente în studiul de caz.

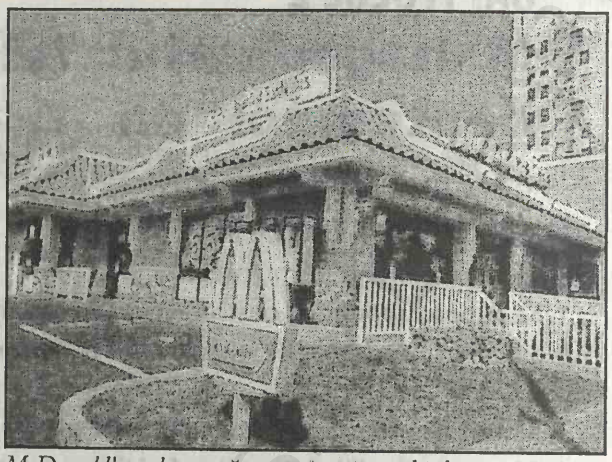
McDonald's Corporation, probabil cel mai important vânzător de hamburgeri din lume timp de decenii la rând, se confruntă acum cu probleme semnificative. În ultimii zece ani, cota de piață a companiei McDonald's a scăzut pe piața restaurantelor fast food din SUA cu aproape 2%. Scăderea s-a înregistrat în ciuda faptului că firma și-a sporit numărul de restaurante cu 50%, ajungând lider în sectorul său de activitate.

Cum încearcă firma să-și recâștige procentele pierdute? Soluția principală presupune reconceperea sistemului pentru fabricarea hamburgerilor. În trecut, McDonald's a folosit un mod *standard* de producere a hamburgerilor. Clientul putea obține un hamburger *adaptat preferințelor sale*, dar era nevoit să aștepte mai mult. În esență, el trebuia să aleagă între un hamburger adaptat preferințelor sale sau o servire rapidă.

Noua metodă de preparare a alimentelor îi impune companiei McDonald's să pregătească fiecare comandă în mod separat și să nu mai recurgă la metoda sa tradițională de preparare a alimentelor în loturi. În afară de faptul că este mai focalizată pe clienți, această metodă de pregătire individualizată a comenzilor ar trebui să-i permită companiei McDonald's să concureze

mai eficient cu companii care folosesc aceeaşi metodă, cum ar fi Burger King şi Wendy's, doi dintre principalii concurenţi ai săi.

Noul sistem are numeroase avantaje. Înainte de toate, noul sistem este foarte rapid şi corect întrucât operaţiunile sale sunt computerizate. Într-adevăr, sistemul a trebuit să fie proiectat pentru a fi rapid întrucât clienţii doresc să primească prompt alimentele, iar sandvişurile nu sunt pregătite decât în momentul în care clientul a făcut comanda. Ca un alt avantaj, sistemul va micşora costul alimentelor. Oficialii companiei consideră că vor fi eliminate costurile vechiului sistem de preparare a alimentelor în loturi, costuri datorate renunţării la alimentele pregătite care erau ţinute prea mult timp în aparatul de încălzire. În sfârşit, compania apreciază că, întrucât alimentele nu mai sunt păstrate în aparatul de încălzire, calitatea lor ar trebui să crească.



McDonald's se bazează pe noua sa metodă de preparare individualizată a hamburgerilor şi a cartofilor pentru a-şi recuceri cota de piaţă dominantă în sectorul restaurantelor fast food. Obiectivele companiei sunt reducerea pierderilor, costuri mai mici şi o satisfacţie mai înaltă a clienţilor.

Michael Quinlan, directorul general al companiei McDonald's, este foarte încântat de noul sistem care este introdus în restaurantele sale. El consideră că sistemul, fiind mai rapid, va permite restaurantelor să servească mai mulţi clienţi la orele de vârf şi să ofere produse mai multe şi mai diversificate. Totuşi, Quinlan este un manager isteţ care ştie că vor apărea multe probleme înainte ca sistemul să-şi aducă întreaga contribuţie la succesul organizaţiei.

Ce urmează

Există mai multe moduri de abordare a situaţiilor de management şi de rezolvare a problemelor organizatorice corelate. Manageri ca Michael Quinlan, directorul general al companiei McDonald's despre care s-a vorbit în studiul de caz introductiv, ca şi alţi manageri de la McDonald's trebuie să cunoască aceste abordări dacă doresc să construiască organizaţii de succes. Acest capitol explică şase astfel de abordări:

1. Abordarea clasică
2. Abordarea comportamentală
3. Abordarea ştiinţei managementului
4. Abordarea situaţiilor neprevăzute
5. Abordarea sistemului
6. Abordarea organizaţiei care învaţă

Capitolul 1 s-a focalizat în principal asupra definirii *managementului.* Acest capitol prezintă diverse abordări pentru analizarea şi reacţia la situaţiile de management, fiecare fiind caracterizată printr-o metodă diferită de analiză şi printr-un tip diferit de acţiuni recomandate.

S-au înregistrat numeroase discuţii contradictorii în legătură cu numărul abordărilor de management şi cu conţinutul acestora. Într-o încercare de a simplifica analiza managementului

fără a sacrifica informații semnificative, Donnelly, Gibson și Ivancevich au combinat ideile lui Koontz, O'Donnell și Weihrich cu cele ale lui Haynes și Massie și au concluzionat că există trei abordări de bază de management:[1]

1. Abordarea clasică
2. Abordarea comportamentală
3. Abordarea științei managementului

Următoarele secțiuni se bazează pe lucrările lui Donnelly, Gibson și Ivancevich pentru prezentarea abordărilor clasice, comportamentale și a științei managementului ca bază pentru analiza sarcinii managementului. Abordarea situațiilor neprevăzute este analizată ca o a patra abordare principală, în timp ce abordarea sistemului este prezentată ca o tendință recentă în gândirea de management. Abordarea organizației care învață evoluează în mod continuu și este prezentată în forma sa cea mai nouă.

ABORDAREA CLASICĂ

Abordarea clasică a managementului a fost produsul primului efort concentrat de dezvoltare a unui sistem de gândire de management. De fapt, oamenii de știință care au participat la acest efort sunt considerați pionierii studiului managementului. Abordarea clasică recomandă managerilor să se străduiască permanent să sporească eficiența organizației pentru a spori producția. Deși elementele fundamentale ale acestei abordări au fost dezvoltate cu ceva timp în urmă, managerii contemporani sunt la fel de preocupați să decopere „metoda cea mai bună" ca și predecesorii lor. Pentru a ilustra această preocupare, teoreticienii notabili ai managementului au descoperit asemănări uimitoare între conceptele managementului științific dezvoltate cu mulți ani în urmă și filosofia mai recentă de management care pune accentul pe impunerea calității în toate aspectele operațiunilor organizației.[2]

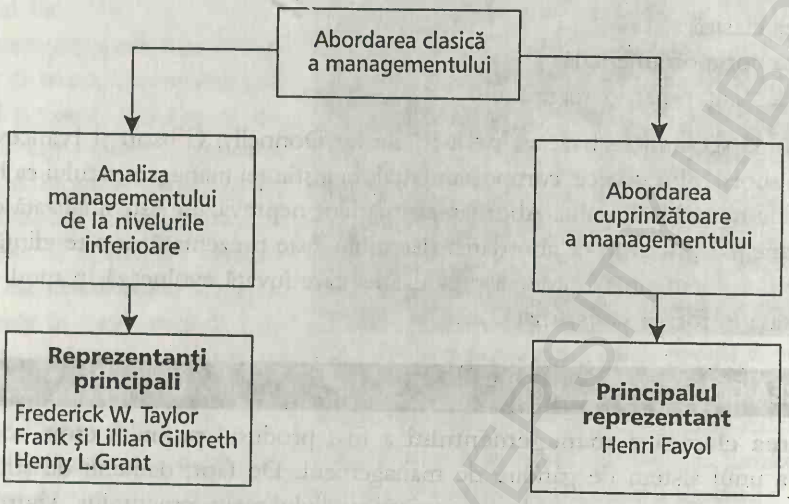
Abordarea clasică a managementului este o abordare de management care pune accentul pe eficiența organizației pentru a spori succesul acesteia.

Din motive legate de analiză, abordarea clasică a managementului poate fi divizată în două domenii distincte. Primul, analiza managementului de la nivelurile inferioare, constă în principal din lucrările lui Frederick W. Taylor, Frank și Lillian Gilbreth și Henry L. Gantt. Acești oameni de știință au studiat, în principal, munca salariaților de la nivelurile inferioare ale organizației. Cel de-al doilea domeniu, analiza cuprinzătoare a managementului, privește funcția managementului ca un întreg. Principalul om de știință care s-a ocupat de această analiză a fost Henri Fayol. Figura 2.1 ne prezintă cele două domenii ale abordării clasice.

ANALIZA MANAGEMENTULUI DE LA NIVELURILE INFERIOARE

Analiza managementului de la nivelurile inferioare se concentrează asupra „celei mai bune metode" de îndeplinire a unei sarcini; adică, ea investighează cum poate fi structurată o sarcină pentru a obține cea mai înaltă producție din partea salariaților. Procesul de descoperire „a celei mai bune metode" a devenit cunoscut sub numele de *metoda științifică a managementului* sau, mai simplu, **managementul științific**. Deși tehnicile managerilor științifici pot fi aplicate managerilor de la toate nivelurile, cercetarea, aplicarea cercetării și exemplele se referă, în cea

FIGURA 2.1 **Divizarea abordării clasice a managementului în două domenii și principalii oameni de știință care și-au adus contribuția la dezvoltarea acestei abordări**



mai mare parte, la managerii de la nivelurile inferioare. Opiniile lui Frederick W. Taylor, Frank și Lillian Gilbreth, precum și Henry L. Gantt sunt prezentate în secțiunile care urmează.

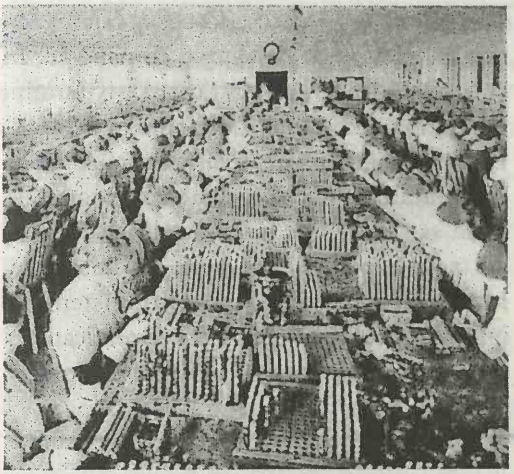
Managementul științific pune accentul pe „cea mai bună metodă" de îndeplinire a unei sarcini.

FREDERICK W. TAYLOR (1856-1915) Datorită semnificației lucrărilor sale, Frederick W. Taylor este considerat adesea drept „părintele managementului științific". Obiectivul său principal a fost acela de a spori eficiența salariaților prin proiectarea științifică a sarcinilor. Premisa lui de bază a fost aceea că există „cea mai bună metodă" pentru îndeplinirea fiecărei sarcini și că această metodă trebuie descoperită și pusă în aplicare.

Munca la Bethlehem Steel Probabil că modalitatea cea mai bună de a ilustra metoda științifică și filosofia de management ale lui Taylor este aceea de a descrie cum a modificat el munca salariaților de la firma Bethlehem Steel, a căror singură responsabilitate era aceea de a ridica materialele cu lopata.[3] Pe parcursul modificării procesului, Taylor a lansat supoziția că munca fiecărui salariat poate fi organizată științific. Pentru a construi „știința mânuirii lopeții", el a obținut răspunsuri – prin observație și experimentare – la următoarele întrebări:

1. Un salariat de primă clasă va obține cea mai mare productivitate pe zi cu o lopată de 2, 4,5, 7, 9, 13,5 sau 18 kilograme?
2. Ce tipuri de lopeți dau cel mai bun randament pentru fiecare material în parte?
3. Cât de repede poate fi introdusă o lopată într-un morman de materiale și scoasă de aici încărcată în mod corespunzător?
4. Cât de mult timp este necesar pentru a balansa lopata înapoi și a arunca încărcătura pe care o conține pe o anumită distanță orizontală, la o anumită înălțime?

Pe măsură ce Taylor a obținut răspunsuri la aceste întrebări, el a conceput soluții pentru sporirea cantității de materiale manipulate zilnic cu ajutorul lopeților. El a sporit eficiența



Spre deosebire de femeile din timpul celui de-al doilea război mondial care lucrau în această fabrică de muniții și care trebuiau să desfășoare o activitate izolată și repetitivă, într-un spațiu zgomotos, echipele de salariați de astăzi au libertatea de a veni cu propriile soluții la probleme și de a le pune în aplicare. Chiar și muncitorii din numeroase fabrici sunt membri ai unor astfel de echipe. Membrii acestei echipe de consultanță tocmai au încheiat un proiect pentru Macy's, un model complex pe calculator care va ajuta magazinul să determine de cât de mulți vânzători va avea nevoie în fiecare departament în funcție de modul în care se comportă cumpărătorii.

salariaților stabilind o concordanță între dimensiunea lopeții, pe de o parte, și statura salariatului, greutatea materialelor, precum și înălțimea și distanța la care trebuiau aruncate materialele, pe de altă parte. La sfârșitul celui de-al treilea an după implementarea planului lui Taylor de eficientizare a manipulării materialelor cu ajutorul lopeților, evidența de la Bethlehem Steel a arătat că numărul salariaților necesari pentru manipularea materialelor cu ajutorul lopeților s-a redus de la 600 la 140, numărul mediu de tone manipulate zilnic de un lucrător a crescut de la 16 la 59, câștigul mediu zilnic pe salariat a crescut de la 1,15 la 1,88 dolari, iar costul mediu pentru manipularea unei tone engleze (1.016 kilograme) a scăzut de la 0,072 la 0,033 dolari – o demonstrație impresionantă a aplicabilității managementului științific la sarcina manipulării materialelor cu ajutorul lopeții.[4]

DE LA UN SECTOR DE ACTIVITATE LA ALTUL

Onorarea comenzilor cu amănuntul prin poștă

„Cea mai bună metodă" la L.L. Bean

L.L. Bean, o firmă specializată pe onorarea prin poștă a comenzilor cu amănuntul de articole necesare practicării sportului în aer liber, și-a construit reputația legendară de servire a clienților pe baza capacității de a livra clienților ceea ce aceștia doresc și în momentul în care doresc. Nedorind să se bazeze numai pe realizările din trecut, managerii de la L.L. Bean au început recent să depună eforturi pentru îmbunătățirea servirii clienților urmând imboldul abordării clasice a managementului – căutând „cea mai bună metodă" pentru satisfacerea comenzilor clienților.

Managementul a stabilit că, astăzi, „cea mai bună metodă" pentru satisfacerea comenzilor clienților este aceea de a-și îmbunătăți sistemul

informațional. Printre măsurile prevăzute pentru îmbunătățirea sistemului informațional se înscrie și manipularea comenzilor prin intermediul codului cu bare. Prin folosirea codului cu bare salariații vor putea identifica și înregistra mai bine mișcarea stocurilor. Îmbunătățirea sistemului cuprinde, de asemenea, comunicații prin intermediul frecvențelor radio între salariații din depozite și cei de la centrul de satisfacere a comenzilor. Un flux mai bun de informații între aceste două zone ale organizației ar trebui să permită salariaților să găsească și să expedieze mai repede prin poștă produsele comandate. În cele din urmă, îmbunătățirea sistemului cuprinde comunicații electronice între L.L. Bean și furnizorii săi. Această îmbunătățire a comunicării ar trebui să ajute compania L.L. Bean să obțină mai rapid produsele de care are nevoie pentru expediere. Pe ansamblu, rezultatul final al îmbunătățirii sistemului informațional va fi o reducere semnificativă a timpului necesar pentru satisfacerea comenzilor clienților.

FRANK GILBRETH (1868-1924) ȘI LILLIAN GILBRETH (1878-1972) Soții Gilbreth și-au adus o importantă contribuție la dezvoltarea metodei științifice. Ei s-au concentrat atât asupra salariaților handicapați, cât și asupra celor normali.[5] Ca și alți oameni de știință care și-au adus contribuția la dezvoltarea metodei științifice, ei au subscris la ideea de a descoperi și a folosi cea mai bună metodă de îndeplinire a sarcinilor. Principalul instrument de investigare al soților Gilbreth în cercetările întreprinse a **fost studiul mișcărilor**, care consta în reducerea sarcinilor de muncă la cele mai de bază mișcări. Analiza mișcării este folosită astăzi, în principal, pentru a stabili standardele de performanță ale locului de muncă. Este analizată fiecare mișcare efectuată pentru a presta sarcinile proprii unui loc de muncă pentru a stabili durata acelei mișcări și cât de necesară se dovedește a fi pentru îndeplinirea respectivelor sarcini. Mișcările ineficiente sau care nu se dovedesc necesare sunt scoase în evidență și eliminate.[6]

Studiul mișcărilor descoperă cea mai bună metodă de îndeplinire a unei sarcini prin analizarea mișcărilor necesare pentru realizarea respectivei sarcini.

Experiența pe care a avut-o Gilbreth în calitate de ucenic de zidar l-a îndemnat să realizeze studiul mișcărilor în rândul zidarilor. El a descoperit că zidarii pot să-și sporească semnificativ productivitatea concentrându-se asupra anumitor mișcări și eliminându-le pe altele. Tabelul 2.1 ne prezintă o sinteză a rezultatelor unuia dintre studiile mișcării întreprinse de Gilbreth. Pentru fiecare operație întreprinsă de zidari, Gilbreth a specificat dacă poate să fie omisă de dragul eficienței și de ce. El a transformat cele cinci operații din coloana „metoda greșită" într-o singură operație proprie „metodei corespunzătore" pe care a propus-o. Pe ansamblu, studiile mișcărilor efectuate de Gilbreith au avut ca efect reducerea numărului de mișcări necesare pentru manipularea unei cărămizi cu aproape 70% și, în consecință, triplarea productivității zidarilor.

Lillian Gilbreth, care a început să lucreze în calitate de colaboratoare a soțului său, a continuat să cerceteze și să scrie despre studiul mișcărilor după moartea acestuia. Ea a rămas cunoscută, în special, pentru aplicarea metodei științifice la activitatea gospodarilor și a handicapaților.

HENRY L. GANTT (1861-1919) Cel de-al treilea om de știință important care și-a adus contribuția la abordarea managementului științific a fost Henry L. Gantt. Și el a fost

TABELUL 2.1 Rezultate parțiale ale unuia dintre studiile mișcărilor întreprinse de Gilbreth în rândul zidarilor

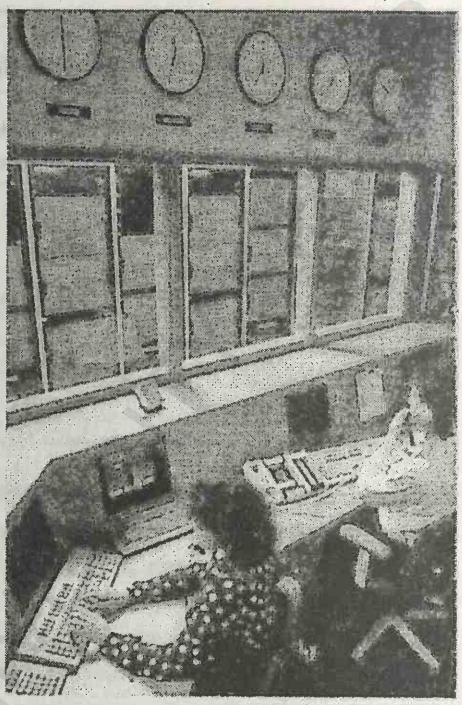
Nr. operației	Metoda greșită	Metoda corespunzătoare	Metoda de apucare și de așezare: distanța de 1,20 metri (Aranjarea în linie)
1	Deplasarea pentru preluarea mortarului	Eliminarea operației	Pe schelă, marginea interioară a cutiei de mortar trebuie prinsă de marginea interioară a platformei de depozitare. Pe pământ, marginea interioară a cutiei de mortar trebuie să se găsească la 50 de centimetri de zid. Cutiile de mortar nu trebuie să se găsească la o distanță mai mare de 1,20 metri una de alta.
2	Preluarea mortarului	Preluarea mortarului	Mortarul trebuie preluat printr-o simplă întindere a brațului.
3	Amestecarea mortarului	Eliminare	Mortarul trebuie să aibă concentrația necesară. Examinați nisipul cernut astfel încât să vă asigurați că nu s-a strecurat nici o pietricică. Păstrați pe schelă substanța de înmuiere a mortarului și asigurați-vă că acesta este amestecat corespunzător.
4	Deplasarea pentru apucarea cărămizii	Eliminare	Pe schelă, în cazul în care cutiile pentru cărămizi se află la o distanță de 1,20 metri una de alta, nu este nevoie de o deplasare pentru apucarea cărămizii. Pe pământ, cărămizile vor fi ținute în stive la o distanță între 30 de centimetri și 1,35 metri de zid.
5	Apucarea cărămizii	Inclusă în operația nr. 2	Cărămida trebuie apucată și ridicată concomitent cu preluarea și ridicarea mortarului. În cazul în care cărămida nu poate fi ridicată în același timp, operația trebuie regândită.

interesat de sporirea eficienței salariaților. Gantt a atribuit, în principal, sarcinile nesatisfăcătoare sau ineficiente, precum și plata în acord (banii încasați de un salariat pentru fiecare piesă pe care o produce) faptului că aceste sarcini și plăți erau stabilite în funcție de realizările salariaților din trecut sau în funcție de *opinia* cuiva în legătură cu ceea ca trebuiau să facă salariații. Conform lui Gantt, *cunoașterea științifică exactă* a ceea ce poate să facă un salariat va trebui să înlocuiască opiniile. El a considerat că tocmai acesta este rolul managementului științific.

Filosofia de management a lui Gantt se regăsește în afirmația sa conform căreia „deosebirile esențiale dintre cel mai bun sistem de astăzi și sistemele din trecut se datorează manierei în care sunt „planificate" sarcinile și în care sunt răsplătite performanțele".[7] Folosind acest raționament, el a căutat să îmbunătățească sistemele sau organizațiile prin inovația planificării sarcinilor și prin răsplătirea inovației.

Inovaţia planificării Graficul lui Gantt, principalul instrument de planificare pus la punct de Gantt, a rămas instrumentul de planificare cel mai des folosit de către managerii moderni.[8] În principal, acest grafic oferă managerilor un tablou uşor de înţeles privind activităţile care au fost planificate, intervalele de timp pentru care s-a făcut planificarea, cât din activitatea planificată a fost îndeplinită şi cine a îndeplinit-o.

Astăzi au fost concepute programe pe calculator de tipul softului MacSchedule pentru a spori eficienţa şi eficacitatea cu care managerii folosesc conceptele graficului lui Gantt.[9] MacSchedule permite managerilor să monitorizeze cu uşurinţă problemele complicate şi detaliate de planificare cum ar fi numărul de unităţi planificate a fi produse într-un anumit interval de timp, când trebuie să înceapă şi să se încheie activitatea, precum şi procentul din activitate care a fost îndeplinit într-un anumit interval (Graficul Gantt este prezentat mai detaliat în capitolul 8).



Wal-Mart primeşte ajutor în planificarea comenzilor şi în operaţiile de reaprovizionare de la sistemul său de stocare bazat pe comunicaţiile prin satelit. Aici, în sala de control al comunicaţiilor prin satelit, tehnicienii pot să primească şi să transmită imediat informaţii în legătură cu vânzările şi să descopere stocul de produse care trebuie reîmprospătat în fiecare magazin. Astfel de tehnici moderne de operare au fost concepute ţinându-se cont de lucrările primilor teoreticieni ai managementului, cum ar fi soţii Gilbreth şi Henry Gantt.

Inovaţia recompensării Gantt a fost mai conştient de latura umană a producţiei decât Taylor sau soţii Gilbreth. El a arătat că „persoana care stabilea sarcinile în trecut (managerul) era practic un stăpân de sclavi, a cărui principală sarcină era aceea de a-i forţa pe salariaţi să facă ceea ce aceştia nu doreau sau nu erau interesaţi să facă. Cel care stabileşte sarcinile astăzi, în condiţiile oricărui sistem de management onorabil, nu mai este un stăpân. Când le cere salariaţilor să-şi îndeplinească sarcinile, el le-o cere în propriul lor interes şi este atent să nu solicite ceea ce este imposibil sau lipsit de raţiune".[10]

Spre deosebire de Taylor, care a fost părintele sistemului de plată în acord conform căruia salariaţii erau plătiţi în funcţie de cantitatea de produse pe care o realizau şi care a sprijinit planurile de acordare a stimulentelor de salariu, Gantt a conceput un sistem conform căruia salariaţii puteau obţine o primă, care să se adauge sistemului de plată în acord, în cazul în care îşi depăşeau norma zilnică de producţie. Prin urmare, Gantt credea în remunerarea salariaţilor nu numai în funcţie de producţia realizată (prin sistemul de plată în acord) ci şi în funcţie de depăşirea normelor de producţie (prin sistemul de prime).

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Michael Quinlan, directorul general al companiei McDonald's despre care am vorbit în studiul de caz introductiv, poate încerca să folosească abordarea clasică a managementului pentru a pune accentul

pe eficiența organizației – „cea mai bună metodă" de îndeplinire a sarcinilor la restaurantele McDonald's – și, prin urmare, de creștere a productivității. De exemplu, managerii de la McDonald's ar putea să verifice dacă recipientul de muștar și de sos picant are o dimensiune adecvată astfel încât să necesite doar o singură pulverizare pentru aplicarea acestor ingrediente pe un hamburger.

Pentru a veni în sprijinul noului său „sistem de preparare a alimentelor la comandă", Quinlan poate folosi studiul mișcărilor pentru a elimina mișcările care nu sunt necesare sau care irosesc timpul salariaților săi. De exemplu, Big Mac-urile, cartofii și băuturile răcoritoare sunt poziționate astfel încât să poată fi introduse cu ușurință în pachetul cumpărătorului sau salariatul trebuie să facă niște pași inutili pe parcursul acestui proces de vânzare? De asemenea, salariații de la McDonald's n-ar fi mai eficienți pe parcursul unei zile de lucru dacă ar sta jos în loc să stea în picioare în timp ce își prestează activitatea?

Abordarea clasică a managementului ar putea, de asemenea, să-l îndrume pe Quinlan să pună accentul pe o planificare eficientă a sarcinilor. Prin planificarea unui număr adecvat de salariați, cu calificările corespunzătoare, în orele de vârf, precum și a unui număr mai mic de salariați pe parcursul celorlalte ore, McDonald's ar putea să maximizeze câștigurile obținute din folosirea forței sale de muncă.

Quinlan și ceilalți manageri de la McDonald's ar putea, de asemenea, să ia în considerare oferirea unor prime salariaților lor în cazul în care îndeplinesc anumite obiective. Totuși, managementul trebuie să se asigure că obiectivele pe care le stabilește sunt realiste, întrucât obiectivele lipsite de rațiune sau imposibile tind să-i facă pe salariați plini de resentimente sau neproductivi. De exemplu, managementul poate solicita ca anumiți salariați să-și micșoreze cu 50%, în următoarea lună, erorile în servirea clienților. În cazul în care acești salariați își îndeplinesc obiectivul, McDonald's le poate oferi un prânz gratuit ca pe o primă.

ANALIZA CUPRINZĂTOARE A MANAGEMENTULUI

În timp ce managerii științifici pun accentul pe abordarea proiectării locului de muncă în studierea managementului, managerii care îmbrățișează punctul de vedere cuprinzător – cel de-al doilea domeniu al abordării clasice – sunt preocupați de performanțele manageriale de ansamblu.

Analiza cuprinzătoare a managementului privește studierea funcției managementului ca pe un întreg.

Printre cei mai cunoscuți oameni de știință care și-au adus contribuția la dezvoltarea abordării cuprinzătoare îi amintim pe Chester Barnard,[11] Alvin Brown, Henry Dennison, Luther Gulick și Lyndall Urwick, J.D. Mooney și A.C. Reiley, precum și Oliver Sheldon.[12] Totși, probabil că omul de știință cel mai important care și-a adus contribuția la dezvoltarea acestei abordări este Henri Fayol. Cartea sa, *General and Industrial Management*, prezentă o filosofie de management care încă îi mai ghidează pe mulți manageri moderni.[13]

HENRI FAYOL (1841-1925) Datorită operelor sale care au abordat elementele și principiile generale de management, Henri Fayol este considerat, de regulă, pionierul teoriei administrative. Elementele managementului pe care le-a schițat – planificarea, organizarea, comanda, coordonarea și controlul – mai sunt încă apreciate drept elemente valoroase pe baza cărora se poate studia, analiza și întreprinde procesul de management.[14] (Observați asemănarea dintre elementele managementului schițate de către Fayol și funcțiile managementului prezentate în capitolul 1 – planificarea, organizarea, influențarea și controlul).

Principiile generale ale managementului ne sugerează că opera lui Fayol mai este încă apreciată drept utilă în practica actuală de management. Prezentăm mai jos principiile în ordinea în care au fost concepute de către Fayol, alături de definițiile corespunzătoare lor:[15]

1. *Diviziunea muncii* – Munca trebuie împărțită între persoane și grupuri pentru ca efortul și atenția să fie focalizate asupra anumitor sarcini. Fayol a considerat specializarea în muncă drept cea mai bună modalitate de a folosi resursele umane ale organizației.
2. *Autoritatea* – Conceptele de autoritate și de reponsabilitate se află într-o strânsă legătură. *Autoritatea* a fost definită de către Fayol ca fiind dreptul de a da comenzi și puterea de a pretinde ascultare. *Responsabilitatea* înseamnă răspundere și, prin urmare, este în mod normal asociată cu autoritatea. Cine își asumă autoritatea își asumă și responsabilitatea.
3. *Disciplina* – O organizație de succes necesită eforturi conjugate din partea salariaților săi. Trebuie impuse judicios pedepse pentru a încuraja acest efort comun.
4. *Unitatea de comandă* – Salariații trebuie să primească ordine numai de la un singur manager.
5. *Unitatea de direcție* – Întreaga organizație trebuie să se îndrepte spre un obiectiv comun, în aceeași direcție.
6. *Subordonarea intereselor individuale intereselor generale* – Interesele unei persoane nu trebuie să aibă prioritate în fața intereselor organizației privită ca un întreg.
7. *Remunerarea* – În stabilirea salariului lucrătorului trebuie luate în considerare numeroase elemente, cum ar fi costul vieții, oferta de personal calificat, condițiile generale de afaceri, precum și succesul firmei.
8. *Centralizarea* – Fayol definește centralizarea ca fiind scăderea importanței rolului pe care îl au subordonații. *Descentralizarea* înseamnă creșterea rolului subordonaților. Gradul de centralizare sau de descentralizare depinde de specificul organizației în care lucrează managerul.
9. *Lanțul ierarhic* – Managerii sunt o parte componentă a unui lanț ierarhic. Fiecare manager, pornind de la supervizorul din prima linie și până la președinte, dispune de o anumită autoritate. Președintele dispune de cea mai mare autoritate; supervizorul din prima linie, de cea mai mică. Managerii de la nivelurile inferioare trebuie să-i informeze pe managerii de la nivelurile superioare în legătură cu activitatea lor. Existența lanțului ierarhic și integrarea în cadrul lui sunt necesare pentru succesul organizației.
10. *Ordinea* – De dragul eficienței și al coordonării, toate materialele și toți oamenii necesari pentru îndeplinirea unei anumite activități trebuie să se găsească în același amplasament al organizației
11. *Echitatea* – Toți salariații trebuie tratați cât mai egal posibil.
12. *Stabilitatea personalului* – Păstrarea salariaților productivi trebuie să fie întotdeauna o prioritate de prim rang a managementului. Costurile de recrutare și de selectare, ca și creșterea procentului de produse necorespunzătoare, sunt asociate, de regulă, angajării noilor salariați.
13. *Inițiativa* – Managementul trebuie să încurajeze inițiativa salariaților, care este definită ca reprezentând activitățile noi sau suplimentare prestate prin autoîndrumare.
14. *Spiritul de echipă* – Managementul trebuie să încurajeze armonia și atitudinea binevoitoare în rândul salariaților.[16]

Principiile generale ale lui Fayol acoperă o gamă largă de probleme, dar el pune accent, în special, pe eficiența organizației, pe conducerea oamenilor și pe acțiunile adecvate de management. Odată cu opera lui Fayol, studiul managementului în calitate de activitate cuprinzătoare a început să primească atenția cuvenită.

La sfârșitul anului 1980, LSG/Sky Chefs, un furnizor de servicii pentru sectorul liniilor aeriene, cu sediul în Arlington, Texas, a înregistrat anual circa 1.000 de accidente de muncă – și peste 18.000 de zile de muncă pierdute din cauza accidentelor. De atunci, firma a instituit un program de combatere a accidentelor de muncă, un program care încurajează inițiativa salariaților și ceea ce Henry Fayol denumea drept „spiritul de echipă". De exemplu, salariații își execută aici mișcările de înviorare de dimineață. De asemenea, Sky Chefs oferă recompense pentru a întări siguranța la locul de muncă.

LIMITE ALE ABORDĂRII CLASICE

Oamenii de știință care și-au adus contribuția la conceperea abordării clasice s-au simțit, în mare parte, încurajați să scrie despre experiențele lor de management datorită succesului de care s-au bucurat. Structurarea muncii astfel încât să devină mai eficientă și definirea mai precisă a rolului managerului au adus îmbunătățiri semnificative ale productivității, pe care persoane ca Taylor și Fayol s-au grăbit să le prezinte în public.

Totuși, abordarea clasică nu pune un accent adecvat pe aspectele umane. Oamenii din ziua de azi nu par să fie la fel de mult influențați de prime, cum au fost în secolul nouăsprezece. Se consideră, în general, că elementele interpersonale esențiale, cum ar fi conflictele, comunicarea, conducerea și motivarea, nu s-au bucurat de atenția cuvenită în cadrul abordării clasice.

ABORDAREA COMPORTAMENTALĂ

Abordarea comportamentală a managementului pune accentul pe creșterea productivității prin cunoașterea oamenilor. Conform susținătorilor acestei abordări, dacă managerii își vor cunoaște oamenii și vor adapta organizațiile în funcție de aceștia, atunci succesul organizației va fi, de regulă, garantat.

Abordarea comportamentală a managementului este o abordare de management care urmărește sporirea succesului organizației prin focalizarea pe factorul uman din organizație.

STUDIILE ÎNTREPRINSE LA FABRICA HAWTHORNE

Se consideră, de regulă, că abordarea comportamentală s-a născut odată cu studiile întreprinse între 1924 şi 1932 care au investigat comportamentul şi atitudinile salariaţilor de la fabrica Hawthorne Works(Chicago) aparţinând de compania Western Electric.[17] Studiile de la Hawthorne se împart, de regulă, în două etape: experimentele din secţia de testare a asamblării comutatoarelor şi experimentul din secţia de supraveghere a conectării bateriilor. În următoarele secţiuni vor fi analizate ambele etape.

EXPERIMENTELE DIN SECŢIA DE TESTARE A ASAMBLĂRII COMUTATOARELOR Experimentele din secţia de testare a asamblării comutatoarelor au avut iniţial o orientare de management ştiinţific. Cei care au întreprins experimentele au crezut că dacă vor studia suficient de mult timp productivitatea în condiţii diferite de muncă (incluzând variaţii în ceea ce priveşte condiţiile meteorologice, temperatura, perioadele de odihnă, orele de muncă şi umiditatea), vor descoperi acele condiţii de lucru care vor contribui la o maximizare a productivităţii. Scopul imediat al experimentelor din secţia de testare a asamblării comutatoarelor a fost acela de a stabili relaţia între intensitatea luminii şi eficienţa salariaţilor, exprimată sub forma producţiei realizate de salariaţi. Ca subiecţi au fost folosite două grupuri de salariate. Intensitatea luminii pentru unul dintre grupuri a variat, în timp ce pentru celălalt grup a rămas constantă.

Rezultatele experimentelor i-au surprins pe cercetători: Indiferent de condiţiile la care au fost expuşi salariaţii, producţia a crescut. Părea să nu existe o legătură puternică între productivitate şi intensitatea iluminatului. A fost iniţiată o vastă campanie de intervievare pentru a stabili de ce subiecţii continuau să înregistreze creşteri ale producţiei indiferent de condiţiile de iluminat existente. Iată principalele motive, aşa cum s-au desprins din interviuri:

1. Subiecţilor le-a plăcut să lucreze în secţia de testare.
2. Noile relaţii de supraveghere din timpul experimentului le-au permis subiecţilor să lucreze liberi, fără teamă.
3. Subiecţii şi-au dat seama că iau parte la un studiu important şi interesant.
4. Subiecţii par să fi devenit prietenoşi în calitate de grup.

Cei care au întreprins experimentele au ajuns la concluzia că factorii umani din cadrul organizaţiilor pot să influenţeze semnificativ producţia. Totuşi, a mai fost nevoie încă de multe cercetări pentru a evalua impactul componentei umane în cadrul organizaţiilor.

EXPERIMENTUL DIN SECŢIA DE SUPRAVEGHERE A CONECTĂRII BATERIILOR Scopul experimentului din secţia de supraveghere a conectării bateriilor a fost acela de a analiza relaţiile sociale în cadrul unui colectiv de muncă. În mod specific, studiul s-a focalizat pe efectul plăţii în acord a întregului grup. Ca subiect a fost ales un grup de bărbaţi care asamblau baterii terminale ce urmau să fie folosite la centralele telefonice. Sistemul de plată în acord a întregului grup presupunea că pe măsură ce grupul obţinea o productivitate mai mare pe ansamblu, fiecare dintre membrii săi era plătit mai bine.

Cei care au făcut experimentul au crezut că studiul va demonstra că membrii grupului se vor îndemna unii pe alţii să lucreze mai bine astfel încât fiecare membru al grupului să câştige mai mult. Spre surprinderea lor, ei au descoperit contrariul: Grupul le-a cerut celor care lucrau mai repede să-şi încetinească ritmul. Oamenii a căror muncă ar fi mărit salariile individuale au fost cei constrânşi de grup să se adapteze celor care munceau mai lent şi nu invers. Evident,

oamenii erau mai interesați de păstrarea solidarității grupului decât de câștigarea unei sume mai mari de bani. Cercetătorii au ajuns la concluzia că grupurile sociale din organizații pot exercita eficient presiuni pentru a-i influența pe oameni să neglijeze stimulentele financiare.[18]

RECUNOAȘTEREA IMPORTANȚEI FACTORULUI UMAN

Luate împreună, studiile întreprinse la fabrica Hawthorne au oferit managerilor o nouă direcție de cercetare. Evident, factorul uman din organizație necesita o analiză mult mai detaliată, întrucât el putea să contribuie semnificativ la creșterea sau la micșorarea producției. Managerii și-au dat seama că trebuiau să cunoască această influență astfel încât să-i maximizeze efectele pozitive și să-i minimizeze efectele negative. Această încercare de a cunoaște oamenii a rămas și astăzi un element important în cercetarea organizațiilor.[19] Caricatura de mai jos ne prezintă cu umor cum neputința unui manager de a înțelege un salariat dă naștere nemulțumirii salariatului și poate contribui, de fapt, la apariția unui salariat mai puțin productiv. Descoperiri mai recente ale abordării comportamentale și consecințele lor pentru manageri vor fi prezentate mult mai detaliat în alte secțiuni ale cărții.

MIȘCAREA PENTRU RELAȚII UMANE

Studiile întreprinse la Hawthorne au impulsionat **mișcarea pentru relații umane**, o abordare a managementului orientată asupra oamenilor în care este studiată interacțiunea oamenilor în organizații pentru a vedea impactul pe care aceasta îl are asupra succesului organizației. Obiectivul final al acestei abordări este acela de a spori succesul organizației prin construirea unor relații adecvate cu oamenii. Mai simplu spus, când managementul stimulează o productivitate ridicată și angajamentul salariaților față de organizație și de obiectivele sale, se spune că relațiile umane sunt eficiente; când managementul contribuie la o productivitate scăzută și la existența unor salariați neimplicați, se spune că relațiile umane sunt ineficiente. **Calificarea în domeniul relațiilor umane** este definită drept capacitatea de a lucra cu oamenii într-un mod care să contribuie la sporirea succesului organizației.

Mișcarea pentru relații umane este o abordare a managementului orientată asupra oamenilor în care este studiată interacțiunea oamenilor în organizații pentru a vedea impactul pe care aceasta îl are asupra succesului organizației.

Cathy

de Cathy Guisewite

Cathy Copyright © 1990, Cathy Guisewite. Retipărită cu permisiunea Universal Press Syndicate

Calificarea în domeniul relațiilor umane este capacitatea de a lucra cu oamenii într-un mod care să contribuie la sporirea succesului organizației.

Mișcarea pentru relații umane și-a adus câteva contribuții importante la studiul și practica managementului. Susținătorii acestei abordări a managementului au scos permanent în evidență necesitatea de a folosi metodele umane în conducerea oamenilor. Abraham Maslow, probabil cel mai bine cunoscut om de știință care și-a adus contribuția la dezvoltarea mișcării pentru relații umane, considera că managerii trebuie să cunoască nevoile fiziologice, de siguranță, sociale, de respect și de autorealizare ale membrilor organizației. Douglas McGregor, un alt important om de știință care și-a adus contribuția la dezvoltarea mișcării, a scos în evidență o filosofie de management construită pe baza convingerii că oamenii se pot autoîndruma, acceptă responsabilitatea și consideră munca la fel de normală ca și joaca. Ideile lui Maslow și McGregor sunt analizate în capitolul 16. Datorită eforturilor neobosite ale unor teoreticieni ca Maslow și McGregor, managerii moderni înțeleg mai bine componenta umană a organizațiilor și modul de a lucra adecvat cu aceasta pentru a spori succesul organizației.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Analiza cuprinzătoare a organizațiilor presupune ca Michael Quinlan să fie capabil să sporească succesul companiei McDonald's prin evaluarea întregii game de performanțe manageriale – în special eficiența organizației, conducerea oamenilor și acțiunile adecvate de management. De exemplu, Quinlan trebuie să se asigure că salariații de la McDonald's primesc ordine numai de la un singur manager (să se asigure că unul dintre manageri nu îi spune salariatului să servească o porție de cartofi înainte ca un alt manager să-i spună aceluiași salariat să pregătească o porție de lapte bătut). În aceeași ordine de idei, Quinlan ar trebui să se asigure că toți salariații de la McDonald's sunt tratați în același mod – de exemplu, că bucătarii nu iau pauze mai lungi decât cei care preiau comenzile.

Abordarea comportamentală a managementului presupune ca Quinlan să-i încurajeze puternic pe managerii de la McDonald's să ia în considerare faptul că oamenii muncesc pentru ei și să evalueze impactul sentimentelor și al relațiilor pe care salariaților asupra productivității restaurantelor. De exemplu, managerul de la McDonald's ar trebui să încerce să facă munca mai plăcută, permițând salariaților să lucreze zilnic în mai multe puncte din cadrul restaurantului (la grătar, automatul de băuturi răcoritoare sau la casă). Managerul de la McDonald's ar putea, de asemenea, să ia în considerare crearea unor ocazii pentru ca salariații să devină mai prietenoși unii cu alții, de exemplu prin organizarea unui picnic. În esență, abordarea comportamentală a managementului sugerează managerilor de la McDonald's să recunoască importanța factorului uman din restaurantele sale și să se străduiască să-i maximizeze efectele pozitive.

ABORDAREA ȘTIINȚEI MANAGEMENTULUI

Churchman, Ackoff și Arnoff au definit abordarea științei managementului, sau cercetarea operațiunilor (CO) cum mai este cunoscută, drept (a) o aplicare a metodei științifice la problemele care rezultă din modul de operare al unui sistem și (b) soluția la aceste probleme prin rezolvarea ecuațiilor matematice care reprezintă sistemul.[20] **Abordarea științei managementului** sugerează că managerii pot cel mai bine să-și perfecționeze organizațiile prin folosirea metodei științifice și a tehnicilor matematice pentru rezolvarea problemelor operaționale.

Abordarea științei managementului este o abordare de management care pune accentul pe folosirea metodei științifice și a tehnicilor cantitative pentru sporirea succesului organizației.

ÎNCEPUTURILE ABORDĂRII ȘTIINȚEI MANAGEMENTULUI

Abordarea științei managementului sau cercetarea operațiunilor își are originea în timpul celui de-al doilea război mondial, o perioadă în care oamenii de știință importanți ai momentului au fost solicitați să rezolve problemele operaționale complexe de pe plan militar.[21] Oamenii de știință au fost organizați în echipe care au devenit cunoscute, de fapt, sub numele de grupuri de cercetare a operațiunilor (CO). De exemplu, unul dintre grupurile de CO a fost solicitat să descopere ce arme ar putea opri cel mai bine atacurile germane asupra Marii Britanii.

Aceste prime grupuri de CO cuprindeau, de regulă, fizicieni și alți specialiști din domeniul științelor de vârf, care au folosit metoda de rezolvare a problemelor cu care erau cel mai bine familiarizați: metoda științifică. Metoda științifică le cerea oamenilor de știință:

1. Să *observe* sistemul al cărui comportament trebuie explicat pentru rezolvarea problemei.
2. Să folosească aceste observații pentru a *construi* un cadru general (un model) care să corespundă acestor observații și pe baza căruia pot fi previzionate consecințele schimbării sistemului.
3. Să folosească modelul pentru a *deduce* modul în care se va comporta sistemul în cazul unor condiții care n-au fost observate dar care ar putea fi observate dacă se vor produce schimbările.
4. În sfârșit, să *testeze* modelul prin efectuarea unui experiment asupra sistemului actual pentru a vedea dacă efectele schimbărilor previzionate prin folosirea modelului vor avea cu adevărat loc atunci când se produc schimbările[22]

Grupurile de CO s-au bucurat de succes când au folosit metoda științifică pentru rezolvarea problemelor operaționale militare.

ȘTIINȚA MANAGEMENTULUI ASTĂZI

După cel de-al doilea război mondial, America a devenit din nou interesată să producă și să vândă produse. Succesul grupurilor de CO în domeniul militar a fost atât de evident încât managerii au fost nerăbdători să încerce tehnicile științei managementului într-un mediu industrial. Nici managerii nu erau scutiți de problemele operaționale complicate.

Până în 1955, folosirea abordării științei managementului pentru rezolvarea problemelor industriale s-a dovedit a fi foarte eficientă. Mulți oameni au văzut mari perspective în îmbunătățirea tehnicilor și a instrumentelor lor analitice. Atât managerii, cât și universitățile au recurs la aceste îmbunătățiri.

Până în 1965, abordarea științei managementului a fost folosită cu succes în numeroase firme și aplicată diverselor probleme de management, cum ar fi planificarea producției, amplasarea fabricilor și ambalarea produselor.

În anii '80, studiile indicau că tehnicile științei managementului erau folosite pe scară largă în organizațiile foarte mari și complexe. Totuși, organizațiile mai mici nu și-au dat încă seama pe deplin de avantajele folosirii acestor tehnici. Descoperirea modalităților de folosire a tehnicilor științei managementului în organizațiile mai mici este, fără îndoială, o provocare valoroasă pentru managerii anilor '90 și ai începutului noului mileniu.[23]

CALITATEA SUB REFLECTOR

Premiul Baldrige răsplăteşte calitatea

De când a fost înfiinţat în 1987, premiul naţional Malcolm Baldrige pentru calitate a devenit, în rândul firmelor americane, unul dintre cele mai apreciate premii care se acordă pentru standardele de calitate. De fapt, acest premiu reprezintă pentru America oamenilor de afaceri ceea ce reprezintă premiile Oscar pentru lumea filmelor şi premiile Grammy pentru lumea muzicii.

Evaluarea calităţii unei firme de către cei care acordă acest premiu cuprinde examinarea atât a eficienţei, cât şi a eficacităţii respectivei firme. Regulile pentru depunerea candidaturii în vederea obţinerii acestui premiu cuprind depunerea unui plan detaliat pentru îmbunătăţirea calităţii în toate domeniile activităţii unei firme.

„Regulile sunt importante", spune James Houghton, preşedintele şi directorul general al Corning Glass, care a concurat pentru acest premiu. „Am respectat regulile pentru divizia noastră şi ne-am spus, „Dacă vreţi să vedeţi ce înseamnă calitatea, veniţi la noi"". Corning apreciază că personalul său a petrecut 14.000 de ore pentru a concura în vederea obţinerii premiului.

Anual se acordă şase premii, două pentru firmele din domeniul producţiei, alte două pentru firmele din domeniul serviciilor şi, în sfârşit, încă două premii pentru firmele mici care au mai puţin de 500 de salariaţi. Printre câştigătorii acestui premiu amintim pe Motorola, Globe Metallurgical, IBM, Rochester, Federal Express, Wallace Company, Ritz-Carlton Hotel Company, AT&T Universal Card Services, Texas Instruments Defense System & Electronic Groups şi Granite Rock Company.

Premiul Baldrige este oferit de către Institutul Naţional de Standarde şi Tehnologie. Pentru a candida la obţinerea acestui premiu, o firmă mare trebuie să plătească o taxă de 4.000 de dolari şi să răspundă unui chestionar cuprinzător de 75 de pagini. O fimă mică plăteşte circa 1.200 de dolari şi răspunde unui chestionar mai puţin voluminos.

Candidaturile sunt analizate de către examinatori voluntari, în special din respectivul sector de activitate. Firmele care trec de prima etapă de triere intră într-o a doua etapă, care presupune vizita la sediul firmei a unui număr de patru până la şase examinatori care verifică exactitatea informaţiilor prezentate în chestionar.

În sfârşit, rezultatele chestionarului şi rapoartele examinatorilor sunt expediate unui juriu format din nouă persoane care va expedia numele candidaţilor aleşi secretarului american al comerţului.

Întrucât procesul este atât de detaliat şi de exact, simpla depunere a candidaturii la premiul Baldrige din partea unei firme obligă respectiva firmă să-şi treacă în revistă toate operaţiunile pentru a descoperi slăbiciunile în domeniul calităţii. Cei care candidează primesc, de asemenea, rapoarte din partea examinatorilor care scot în evidenţă atuurile şi slăbiciunile operaţiunilor lor. Fostul preşedinte al Xerox, David Kearns, consideră că 90% din valoarea unei candidaturi la acest premiu de calitate rezidă în rapoartele primite de la examinatori. David Luther, vicepreşedinte responsabil cu calitatea la Corning Glass, apreciază că „o candidatură la premiul Baldrige constituie cea mai ieftină modalitate de a obţine consultanţă".

CARACTERISTICILE APLICAŢIILOR ŞTIINŢEI MANAGEMENTULUI

De regulă, există patru caracteristici principale în situaţiile în care sunt aplicate tehnicile ştiinţei managementului.[24] În primul rând, problemele de management studiate sunt atât de complicate încât managerii au nevoie de ajutor în analizarea unui mare număr de variabile.

Tehnicile științei managementului sporesc eficiența deciziilor pe care le iau managerii în astfel de situații. În al doilea rând, știința managementului folosește adesea aspecte economice pentru luarea unei anumite decizii. Și aceasta pentru că tehnicile științei managementului sunt probabil cele mai potrivite pentru analiza unor factori cuantificabili cum ar fi vânzările, cheltuielile și unitățile de producție.

În al treilea rând, folosirea modelelor matematice pentru investigarea deciziei este proprie științei managementului. Modelele construite pentru reprezentarea realității sunt folosite pentru a stabili cum pot fi îmbunătățite situațiile din lumea reală. Cea de-a patra caracteristică a aplicării științei managementului este folosirea calculatoarelor. Marea complexitate a problemelor manageriale și analizele matematice complexe ale informațiilor legate de probleme sunt doi factori care fac din calculator un instrument foarte util pentru analistul științei managementului.

Astăzi, managerii folosesc instrumente ale științei managementului de tipul modelelor de control al stocurilor, modelelor rețea și al modelelor probabilistice pentru a primi un sprijin în procesul de luare a deciziilor. Alte secțiuni ale cărții vor schița mai detaliat o parte dintre aceste modele și vor prezenta modul în care se aplică pentru luarea deciziilor de management. Întrucât știința managementului evoluează, în viitor vor apare tehnici analitice din ce în ce mai complexe.

ABORDAREA SITUAȚIILOR NEPREVĂZUTE

În termeni simpli, **abordarea de management a situațiilor neprevăzute** consideră că tot ceea ce întreprind managerii depinde de o serie dată de condiții – adică de o situație.[25] În esență, această abordare pune accentul pe relațiile de tipul „dacă – atunci": „Dacă" există această variabilă, „atunci" aceasta este acțiunea pe care o va întreprinde probabil managerul. De exemplu, dacă managerul are un grup de subordonați neexperimentați, atunci abordarea situațiilor neprevăzute îi recomandă să conducă într-un mod diferit de modul în care ar conduce în cazul în care subordonații lui ar fi experimentați.

Abordarea situațiilor neprevăzute este o abordare de management care consideră că tot ceea ce întreprind managerii depinde de o serie dată de condiții – adică de o situație.

În general, abordarea situațiilor neprevăzute încearcă să schițeze condițiile sau situațiile în care diversele metode de management au cea mai mare șansă de succes.[26] Această abordare se bazează pe premisa că, deși nu există probabil o metodă ideală de rezolvare a unei probleme de management în toate organizațiile, există probabil o metodă ideală pentru rezolvarea oricărei probleme de management care apare într-o anumită organizație. Principalele provocări în folosirea abordării situațiilor neprevăzute sunt, probabil, următoarele:

1. Perceperea situațiilor existente în cadrul organizației.
2. Alegerea tacticilor de management care se potrivesc cel mai bine acestor situații.
3. Implementarea competentă a acestor tactici.

Abordarea de management a situațiilor neprevăzute nu constituie o abordare nouă. Abordarea situațiilor neprevăzute a devenit o abordare des analizată de către gânditorii contemporani de management. Consensul general la care au ajuns aceștia este acela că dacă managerii vor să aplice cu succes conceptele, principiile și tehnicile de management, ei trebuie să ia în considerare condițiile specifice organizațiilor lor.[27]

Misiunea Programului de alianțe cu sistemele de instruire al Universității Motorola, este aceea de a încheia alianțe globale cu sistemele școlare și cu instituțiile non-profit de instruire. Noii salariați, cum sunt cei din această fotografie, sunt pregătiți în școlile companiei. Prezentându-se ca o companie care învață, Motorola își ajută salariații și managerii să folosească în cele mai bune modalități diversele abordări de management, cum ar fi abordarea situațiilor neprevăzute, și chiar să bătătorească drumul spre noi abordări care vor fi concepute în viitor.

MANAGEMENTUL ȘI INTERNETUL

Relația „dacă – atunci" nu s-a concretizat în cazul Internet café-ului XS New York

Conform principiilor abordării de management a situațiilor neprevăzute, *dacă* oamenii navighează pe Internet în grupuri, *atunci*, cel puțin bazându-ne pe această supoziție, pare rezonabil ca managementul să înființeze un Internet café. Internet café-ul este un nou tip de restaurant care vinde alături de accesul la calculator, gustări și cafea. Unul dintre Internet café-uri înființate pornind de la relația „dacă – atunci" este XS New York în zona semi-centrală a Manhattan-ului.

Domnul Rivera, care are 19 ani și care a fost recent intervievat la XS New York, nu are calculator acasă, motiv pentru care trimite de la cafenea mesaje unei alte persoane. Rivera este singura persoană care stă la unul dintre cele șase calculatoare aspectuoase. Mult mai rău, Rivera care servește pizza la XS, nu este un client. Întrucât cafeneaua este goală, el a început să lucreze pe calculator.

În general, popularitatea Internet café-urilor se află în declin. Mulți consideră că acest lucru se datorează schimbării atitudinii oamenilor care folosesc calculatoarele și Internetul. Oamenii care navigau pe Internet în cafenele ca XS, au început să-și cumpere propriile calculatoare și să navigheze de acasă pe Internet. Drept rezultat, popularitatea cafenelelor a început să scadă.

Una dintre situațiile neprevăzute la care trebuie să răspundă acum managerii Internet café-urilor este: *Dacă* declinul popularității Internet café-urilor va continua să se manifeste, *atunci*...

ABORDAREA SISTEMULUI

Abordarea de management a sistemului se bazează pe teoria generală a sistemului. Ludwig von Bertalanffy, un om de știință care s-a ocupat, în special, de fizică și biologie, este considerat drept fondator al teoriei generale a sistemului.[28] Principala premisă a teoriei este aceea că pentru înțelegerea deplină a modului în care operează o entitate, entitatea trebuie percepută ca un sistem. Un **sistem** reprezintă o serie de părți interdependente care funcționează ca un întreg pentru anumite scopuri. De exemplu, conform teoriei generale a sistemului, pentru a înțelege pe deplin modul în care funcționează organismul uman, va trebui să înțelegem modul în care funcționează părțile sale interdependente (urechi, ochi și creier). Teoria generală a sistemului folosește cunoștințele diferitelor domenii de specialitate, astfel încât sistemul ca un întreg să poată fi mai bine înțeles.

Abordarea de management a sistemului este o abordare de management care se bazează pe teoria generală a sistemului – o teorie care consideră că pentru înțelegerea deplină a modului în care operează o entitate, entitatea trebuie percepută ca un sistem. Aceasta înseamnă înțelegerea interdependenței dintre părțile sale.

Un **sistem** reprezintă o serie de părți interdependente care funcționează ca un întreg pentru anumite scopuri.

TIPURILE DE SISTEME

Conform lui Bertalanffy există două tipuri de sisteme de bază: închise și deschise. **Sistemele închise** nu sunt influențate, și nici nu interacționează, cu mediile lor. Ele sunt în cea mai mare parte mecanice și au mișcări sau activități care trebuie îndeplinite indiferent de mediu. Ceasul este un exemplu de sistem închis. Indiferent de mediul său, rotițele și mecanismele ceasului trebuie să funcționeze într-un mod prestabilit, astfel încât ceasul, ca un întreg, să existe și să-și îndeplinească scopul. Cel de-al doilea tip de sistem, **sistemul deschis**, interacționează în mod permanent cu mediul său. Fabrica este un exemplu de sistem deschis. Interacțiunea continuă cu mediul influențează existența și viitorul fabricii. De fapt, mediul determină dacă fabrica va supraviețui sau nu.

Un **sistem închis** este acel tip de sistem care nu este influențat, și nici nu interacționează, cu mediul său.

Un **sistem deschis** este acel tip de sistem care este influențat și interacționează în mod permanent cu mediul său.

SISTEMELE ȘI „INTEGRITATEA"

Conceptul de „integritate" este foarte important în analiza generală a sistemului. Sistemul trebuie perceput ca un întreg și modificat numai prin schimbări ale părților sale. Înainte de modificarea părților în avantajul general al sistemului, trebuie bine cunoscut modul în care funcționează fiecare parte, precum și interdependența existentă între părți. L. Thomas Hopkins a formulat următoarele șase sfaturi pentru cei care vor să facă analiza sistemului:[29]

1. Întregul trebuie să se afle în centrul analizei, părțile urmând să primească o atenție secundară.

2. Integrarea constituie elementul fundamental în analiza întregului. Ea este definită drept interdependența numeroaselor părți care formează întregul.
3. Posibilele modificări ale fiecărei părți trebuie cântărite în raport cu posibilele efecte asupra celorlalte părți.
4. Fiecare parte are de îndeplinit un anumit rol astfel încât întregul să-și îndeplinească scopul.
5. Natura fiecărei părți și funcția sa sunt stabilite în funcție de poziția sa în cadrul întregului.
6. Analiza începe cu existența întregului. Părțile și relațiile dintre ele trebuie să evolueze în interesul întregului

Întrucât abordarea de management a sistemului se bazează pe teoria generală a sistemului, ne vom ocupa de analiza managementului ca sistem. Următoarele secțiuni prezintă părțile care constituie sistemul de management și scot în evidență informații care ar putea fi folosite pentru analiza sistemului.

SISTEMUL DE MANAGEMENT

Ca în cazul tuturor sistemelor, **sistemul de management** este alcătuit dintr-o serie de părți care funcționează interdependent pentru îndeplinirea unui scop. Principalele părți ale sistemului de management sunt intrările în organizație, procesul din organizație și ieșirile din organizație. Așa cum am arătat în capitolul 1, aceste părți constau din resursele organizației, procesul de producție și produsele finite. Părțile reprezintă o combinație al cărei scop este îndeplinirea obiectivelor organizației, oricare ar fi acestea.

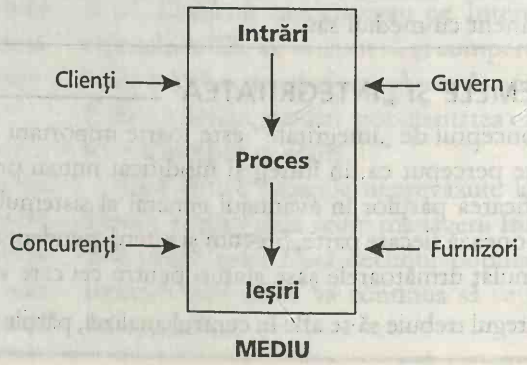
Sistemul de management este un sistem deschis ale cărui părți sunt intrările în organizație, procesul din organizație și ieșirile din organizație.

Sistemul de management este un sistem deschis – adică, un sistem care interacționează cu mediul său (vezi Figura 2.2). Factorii de mediu cu care interacționează sistemul de management cuprind guvernul, furnizorii, clienții și concurenții. Fiecare dintre acești factori constituie o influență potențială de mediu care poate să modifice semnificativ viitorul sistemului de management.

Impactul mediului asupra managementului nu poate fi exagerat. De exemplu, guvernul federal, prin Legea siguranței și a sănătății la locul de muncă din 1970, încurajează managementul să întreprindă măsuri costisitoare pentru a asigura siguranța salariaților la locul de muncă. Mulți manageri consideră că aceste măsuri obligatorii de siguranță sunt nu numai scumpe dar și inutile.

Importanța esențială a cunoașterii și a înțelegerii de către manageri a diverselor componente ale mediului organizației lor este probabil cel mai bine ilustrată de efortul constant

FIGURA 2.2 Sistemul deschis de management



al managerilor supermagazinelor de a-şi cunoaşte şi înţelege clienţii. Managerii supermagazinelor se luptă pentru câştigarea unei populaţii care pe plan naţional creşte cu mai puţin de 1% pe an. Supravieţuirea impune ca ei să-şi cunoască clienţii mai bine decât concurenţii lor. Acesta este motivul pentru care mulţi vânzători cu amănuntul de alimente întreprind studii de piaţă pentru a descoperi atitudinile clienţilor în privinţa diferitelor tipuri de alimente şi magazine. Printr-o cunoaştere aprofundată a clienţilor lor, datorată unui astfel de tip de cercetare, ei speră să câştige din cota de piaţă a concurenţilor care nu au întreprins astfel de cercetări.[30]

INFORMAŢII PENTRU ANALIZA SISTEMULUI DE MANAGEMENT

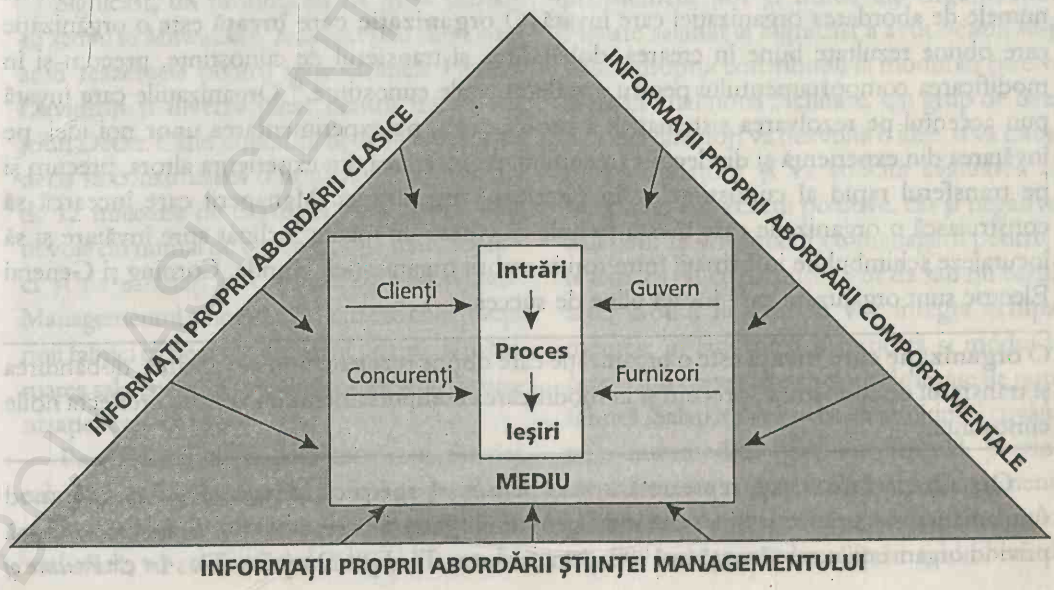
Aşa cum s-a arătat anterior, teoria generală a sistemului încurajează folosirea informaţiilor proprii unui mare număr de discipline de specialitate pentru o mai bună înţelegere a sistemului. Acest lucru este valabil, cu siguranţă, şi pentru sistemul de management. Informaţiile din orice domeniu care contribuie la o mai bună cunoaştere a operaţiunilor sistemului de management sporesc succesul sistemului. Aceasta este o afirmaţie cuprinzătoare. De unde să obţină managerii aceste informaţii detaliate? Răspunsul concret: Din primele trei abordări de management prezentate în cadrul acestui capitol.

Astfel, informaţiile folosite pentru analiza sistemului de management pe parcursul capitolelor rămase din carte provin din trei surse principale:

1. Abordarea clasică a managementului.
2. Abordarea comportamentală a managementului.
3. Abordarea ştiinţei managementului.

Folosirea acestor trei surse de informaţii pentru analizarea sistemului de management este cunoscută sub denumirea de **management triunghiular**. Figura 2.3 prezintă modelul managementului triunghiular. Cele trei surse de informaţii prezentate în cadrul modelului nu

FIGURA 2.3 Modelul de management triunghiular



sunt menite să epuizeze toate informațiile care pot fi folosite pentru analiza sistemului de management. Mai degrabă, acestea sunt cele trei sisteme de informații de management care, probabil, vor fi cele mai folosite în cadrul analizei.

Managementul triunghiular este o abordare de management care pune accentul pe folosirea informațiilor proprii școlilor clasică, comportamentală și a științei managementului pentru a conduce sistemul deschis de management.

O sinteză a informațiilor proprii abordărilor clasică, comportamentală și a științei managementului este esențială pentru folosirea eficientă a sistemului de management. Aceste informații sunt incluse și prezentate în cele cinci părți care au mai rămas din această carte. Aceste părți analizează sistemele de management și planificarea (capitolele 5-9), organizarea (capitolele 10-13), influențarea (capitolele 14-18), controlul (capitolele 19-21) și problemele pe care se pune un accent deosebit (capitolele 22-23). În plus, o serie de informații din aceste părți ale cărții sunt prezentate din perspectiva abordării situațiilor neprevăzute pentru a accentua aplicarea practică a principiilor de management.

ORGANIZAȚIA CARE ÎNVAȚĂ: O NOUĂ ABORDARE?

Secțiunile precedente din acest capitol ne-au oferit un istoric al managementului analizând o serie de abordări diferite de management care, de-a lungul timpului, au cunoscut un proces de evoluție. Fiecare abordare s-a dezvoltat pe parcursul unei perioade de timp și s-a concentrat asupra nevoilor specifice ale organizațiilor din acea perioadă.

În ultima perioadă, managerii par să caute noi abordări de management.[31] Această căutare este alimentată de o serie de noi probleme cu care se confruntă managerii moderni, probleme cărora managerii din trecut n-au trebuit să le facă față. Aceste probleme cuprind preocuparea față de scăderea competitivității firmelor occidentale, de accelerarea ritmului progresului tehnic, de complexitatea clienților și de accentul în creștere care se pune pe globalizare.

Noua abordare de management care apare pentru rezolvarea acestor probleme poartă numele de abordarea organizației care învață. O **organizație care învață** este o organizație care obține rezultate bune în crearea, dobândirea și transferul de cunoștințe, precum și în modificarea comportamentului pentru a reflecta noile cunoștințe.[32] Organizațiile care învață pun accentul pe rezolvarea sistematică a problemelor, pe experimentarea unor noi idei, pe învățarea din experiență și din lecțiile trecutului, pe învățarea din experiența altora, precum și pe transferul rapid al cunoștințelor în interiorul organizației. Managerii care încearcă să construiască o organizație care învață trebuie să creeze un mediu înclinat spre învățare și să încurajeze schimbul de informații între toți membrii organizației. Honda, Corning și General Electric sunt organizații care învață pline de succes.

O organizație care învață este o organizație care obține rezultate bune în crearea, dobândirea și transferul de cunoștințe, precum și în modificarea comportamentului pentru a reflecta noile cunoștințe.

Organizația care învață reprezintă o *nouă paradigmă*, specifică, *de management* sau un mod fundamental de a percepe și a privi managementul. Peter Senge a început o analiză serioasă privind organizațiile care învață în 1990, prin cartea sa *The Fifth Discipline: The Art & Practice of*

the Learning Organization.[33] De atunci, Senge, colegii săi de la MIT, precum și mulți alți oameni de știință au făcut progrese importante în dezvoltarea conceptului de organizație care învață. Conform lui Senge, construirea unei organizații care învață presupune un accent pe cinci elemente în cadrul organizației:

1. *Gândire de sistem* – Fiecare membru al organizației își cunoaște sarcinile și modul în care se întrepătrund sarcinile sale cu cele ale celorlalți salariați pentru oferirea produselor finale către client.
2. *Viziune comună* – Toți membrii organizației au o percepție comună legată de scopul organizației și un angajament sincer pentru îndeplinirea acestui scop.
3. *Analiza critică a modelelor mentale* – Membrii organizației analizează critic regulat modul în care este prestată activitatea, precum și procesul de gândire pe care îl folosesc pentru a rezolva problemele organizației.
4. *Învățarea în echipă* – Membrii organizației lucrează împreună, concep împreună soluții la noile probleme și aplică tot împreună aceste soluții. Munca de echipă și nu cea individuală va ajuta organizațiile să-și adune forța colectivă pentru îndeplinirea obiectivelor organizației.
5. *Desăvârșirea personală* – Toți membrii organizației sunt angajați în cunoașterea cât mai aprofundată a sarcinilor pe care le au de îndeplinit. O astfel de cunoaștere va ajuta organizațiile să facă față importantelor provocări cu care se confruntă.

Conceptul de organizație care învață este aplicat în cazul unor organizații diferite ca dimensiune și tip. Următoarea secțiune – Oameni sub reflector – va analiza modul în care firma Signicast a întreprins pașii necesari pentru a-i ajuta pe salariații săi să devină membri competenți ai unei organizații care învață.

OAMENI SUB REFLECTOR

Oameni pentru noua organizație care învață la Signicast

Signicast, un producător de piese turnate cu sediul în Milwaukee, realizează produse cum ar fi reazemele pentru motocicletele Harley-Davidson și diverse piese pentru tractoarele John Deere. Când directorii de la Signicast s-au decis să construiască o nouă fabrică automată de 12 milioane de dolari, ei știau că vor avea nevoie nu numai de cea mai nouă tehnologie – ci și de salariați noi, focalizați pe învățare. Managementul a hotărât să utilizeze construcția noii fabrici ca pe un instrument pentru transformarea salariaților în membri competenți ai organizației care învață.

Participând la construirea noii fabrici, salariații au fost învățați să devină responsabili și preocupați de problemele organizației, ba mai mult, să se confrunte (cu) și să rezolve problemele noi și unice ale organizației. Fiecare salariat al Signicast a avut ocazia să-și aducă propria contribuție la modul în care va arăta în final noua facilitate. Un grup de bază de cinci directori va dezvolta o idee, o va transmite salariaților și va solicita evaluarea ei, așteptând atât reacții pozitive, cât și negative. Salariații se vor întâlni cu managerii pentru a le explica de ce planurile vor da sau nu rezultate, modul în care se vor integra echipamentele în facilitatea planificată și modul în care pot fi controlate cheltuielile legate de noua fabrică. Salariații vor avea chiar ultimul cuvânt, prin intermediul unui vot formal, privind oportunitatea construirii fabricii. Ca elemente derivate ale acestui proces, salariații au înțeles că este necesar să lucreze în schimburi de

12 ore, să învețe să presteze sarcini specifice mai multor locuri de muncă și să facă parte dintr-o echipă, în cazul în care doresc ca noua fabrică să aibă succes. Pe ansamblu, managementul de la Signicast a inițiat o cultură a învățării prin includerea managementului și a salariaților în aceeași echipă care avea atribuții în construirea noii fabrici, precum și prin împuternicirea salariaților de a acționa ca membri adevărați ai acestei echipe.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Informațiile de mai sus ne sugerează că Michael Quinlan poate spori succesul companiei McDonald's prin încurajarea managerilor să folosească abordarea științei managementului pentru a rezolva problemele operaționale. Conform metodei științifice, managerul de la McDonald's va petrece, în prima instanță, o anumită perioadă de timp observând. Apoi, managerul va folosi aceste observații pentru a schița cu exactitate modul în care operează restaurantul ca un întreg. În al treilea rând, managerul va folosi cunoașterea operațiunilor companiei McDonald's pentru a previziona modul în care diversele schimbări vor putea ajuta sau stânjeni restaurantul privit ca un întreg. Înainte de implementarea posibilelor modificări, managerul le va testa pe scară mică pentru a vedea dacă ele vor influența, de fapt, restaurantul în maniera dorită.

Dacă managerii de la McDonald's vor dori să folosească abordarea de management a situațiilor neprevăzute, acțiunile lor în calitate de manageri vor depinde de situațiile care se vor ivi. De exemplu, *dacă* anumiți clienți nu vor putea fi serviți într-o perioadă rezonabilă de timp întrucât s-a defectat echipamentul necesar pentru producerea înghețatei de ciocolată, *atunci* managementul probabil că nu-i va face responsabili pe salariați de acest fapt. Totuși, *dacă* managementul ar afla că echipamentul s-a defectat pentru că nu a fost folosit corespunzător sau a fost neglijat de către salariați, *atunci* probabil că reacția lui la această situație ar fi foarte diferită.

Managerul de la McDonald's ar putea folosi, de asemenea, abordarea sistemului, percepând restaurantul ca pe un sistem, sau ca pe o serie de părți interdependente care funcționează ca un întreg, pentru a îndeplini obiectivele restaurantului. În mod normal, restaurantul McDonald's va fi perceput ca un sistem deschis – unul care există și este influențat de mediul său. Principalii factori ai mediului restaurantului McDonald's vor fi clienții, furnizorii, concurenții și guvernul. De exemplu, dacă un concurent al restaurantului McDonald's va micșora prețul hamburgerilor cu mult sub prețul practicat de McDonald's, managementul companiei McDonald's ar putea fi obligat să modifice diferite părți ale sistemului restaurantului său pentru a veni cu un preț identic sau chiar mai bun decât al concurentului.

În cele din urmă, managerul de la McDonald's ar putea aplica abordarea organizației care învață. De exemplu, folosind această abordare, managerul restaurantului va percepe restaurantul ca pe o unitate organizatorică, unitate care trebuie să obțină rezultate bune în crearea, dobândirea și transferul cunoștințelor, precum și în modificarea comportamentului pentru a reflecta noile cunoștințe. De exemplu, toți salariații unui restaurant McDonald's se vor implica în procesul de dobândire a unor noi cunoștințe și idei privind modul în care funcționează restaurantul și vor face parte din aceeași echipă cu managementul, având un cuvânt greu de spus în stabilirea modului în care va opera restaurantul.

Pentru informații actualizate despre subiectele din acest capitol, exerciții pe Internet, legături cu site-urile similare de pe Internet, un ghid interactiv de studiu și multe alte lucruri, vizitați site-ul nostru la

http://www.prenhall.com/certo

REZUMAT ORIENTAT PE ACȚIUNE

Recitiți obiectivele acestui capitol. Fiecare obiectiv este însoțit de întrebări. Răspunsul corect la aceste întrebări vă va ajuta să rețineți cele mai importante concepte prezentate în cadrul acestui capitol. După ce răspundeți la fiecare întrebare, încercuiți răspunsurile și verificați-le cu răspunsurile corecte de la sfârșitul capitolului. (*Sfat:* În cazul în care aveți vreun dubiu în legătură cu răspunsurile corecte, consultați pagina la care este abordată respectiva problemă în cadrul capitolului și care este menționată după răspunsul corect).

Încercuiți: Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc abordarea clasică a managementului.

A F a) Abordarea clasică a managementului stabilește ceea ce este considerat a fi drept „cea mai bună metodă" de a conduce.

a b c d e b) Procesul de descoperire a „celei mai bune metode" de îndeplinire a unei sarcini poartă numele de: (a) analiză cuprinzătoare a managementului (b) conceptul de „integritate" (c) studiile Hawthorne (d) abordarea științei managementului (e) managementul științific.

2. Să cunosc contribuțiile lui Frederick W. Taylor, Frank și Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt și Henri Fayol.

a b c d e a) Fayol definește 14 principii de management. Care dintre următoarele principii *nu* se încadrează între aceste principii: (a) lanțul ierarhic al autorității (b) spiritul de echipă (c) centralizarea (d) unitatea de comandă (e) caracterul imperativ al comenzii

a b c d e b) Care dintre următorii teoreticieni a presupus că sarcinile de muncă ale oricărui salariat pot fi reduse la nivel de știință: (a) Gilbreth (b) Gantt (c) Mayo (d) Fayol (e) Taylor.

A F c) Gantt a mărit eficiența salariaților prin stabilirea unor sarcini conform opiniei managementului de vârf privind performanțele maxime.

3. Să cunosc abordarea comportamentală a managementului.

A F a) Abordarea comportamentală a managementului pune accent pe eforturile de creștere a productivității prin cunoașterea organizației.

a b c d e b) Abordarea comportamentală a apărut odată cu: (a) studiile de la fabrica Hawthorne (b) revoluția mentală (c) revoluția industrială (d) studiile mișcărilor (e) studiile întreprinse la Bethlehem Steel.

4. Să cunosc studiile întreprinse la fabrica Hawthorne Works și mișcarea pentru relațiile umane.

A F a) Studiile de la Hawthorne au dezvăluit o legătură directă între iluminat și eficiență.

A F b) Experimentele de la Hawthorne au arătat că oamenii sunt mai preocupați de păstrarea coeziunii grupului decât de maximizarea câștigurilor lor.

A F c) Mișcarea pentru relații umane a spulberat mitul importanței oamenilor în cadrul organizațiilor.

5. Să cunosc abordarea științei managementului.

a b c d e a) Care dintre următoarele afirmații *nu* constituie una dintre filosofiile abordării științei managementului: (a) managerii pot să-și perfecționeze organizațiile

folosind metodele ştiinţifice (b) tehnicile matematice pot rezolva problemele organizaţiei (c) modelele trebuie folosite pentru reprezentarea sistemului (d) munca individuală este mai bună decât munca în echipă (e) sistemele trebuie observate

A F b) În teoria ştiinţei managementului, modelele sunt folosite pentru prezentarea realităţii şi, apoi, pentru a stabili cum pot fi îmbunătăţite situaţiile din lumea reală.

6. Să cunosc modul în care a evoluat abordarea ştiinţei managementului.

a b c d e a) Abordarea ştiinţei managementului a apărut după: (a) primul război mondial (b) războiul civil (c) războiul coreean (d) al doilea război mondial (e) depresiunea din anii '30.

A F b) Deşi ştiinţa managementului a fost aplicată mai întâi problemelor militare, ea este aplicată acum de firme diverselor probleme de management.

7. Să cunosc abordarea de sistem a managementului.

a b c d e a) O organizaţie care interacţionează cu factorii externi este: (a) un sistem închis (b) un model (c) o entitate independentă (d) un sistem deschis (e) o situaţie neprevăzută.

a b c d e b) Care dintre următoarele elemente *nu* constituie vreunul dintre sfaturile propuse de Hopkins pentru întreprinderea analizei sistemului, conform conceptului de „integritate": (a) întregul trebuie să constituie principala preocupare a analizei (b) toate analizele pornesc de la existenţa întregului (c) caracteristica unei părţi este determinată de poziţia sa în cadrul sistemului (d) fiecare parte are o anumită sarcină de îndeplinit astfel încât întregul să-şi realizeze scopul (e) schimbările trebuie efectuate pe măsură ce apar problemele.

8. Să cunosc abordarea de management a organizaţiei care învaţă.

A F a) Abordarea de management a organizaţiei care învaţă reflectă o paradigmă veche de management.

a b c d e b) Organizaţia care învaţă se caracterizează cel mai puţin prin: (a) gândire de sistem (b) viziune comună (c) proceduri rigide privind sarcinile de muncă (d) învăţarea în echipă (e) provocarea modelelor mentale

9. Să cunosc legătura dintre managementul triunghiular şi abordarea de management a situaţiilor neprevăzute.

a b c d e a) Abordarea situaţiilor neprevăzute pune accentul pe punctul de vedere conform căruia ceea ce fac în practică managerii depinde, pe ansamblu, de: (a) salariat (b) situaţie (c) sarcină (d) mediu (d) personalitatea managerului.

a b c d e b) Cele trei surse de informaţii ale triunghiului managerial sunt: (a) intrările, procesele şi ieşirile de management (b) ştiinţa managementului, abordarea clasică a managementului şi abordarea comportamentală a managementului (c) matematica, psihologia şi sociologia (d) managerii, directorii şi acţionarii (e) directorii, administratorii şi supervizorii

ANEXA LA STUDIUL DE CAZ INTRODUCTIV

ÎNTREBĂRI

„O problemă la McDonald's" (pag. 45), precum și secțiunile care au revenit la studiul de caz au fost scrise pentru a vă ajuta să înțelegeți mai bine conceptele de management cuprinse în cadrul acestui capitol. Răspundeți la următoarele întrebări privind studiul de caz pentru a înțelege mai bine conținutul capitolului:

1. Conform informațiilor din studiul de caz, prezentați trei probleme pe care considerați că vor trebui să le rezolve în viitor managerii de la McDonald's.
2. Ce acțiuni credeți că vor trebui fi întreprinse de către manageri pentru rezolvarea acestor probleme?
3. Din ceea ce cunoașteți despre restaurantele fast-food, cât de ușor (greu) se conduce un restaurant McDonald's? De ce?

EXERCIȚII PRIVIND APTITUDINILE DE MANAGEMENT

În acest capitol ați studiat abordarea cuprinzătoare de management, prezentată prin cele 14 principii de management concepute de către Henri Fayol. Pe baza situației de ansamblu oglindite în studiul de caz despre McDonald's, analizați modul în care dumneavoastră, în calitate de manager al unui restaurant McDonald's, veți aplica fiecare dintre aceste principii pentru a asigura succesul organizației.

PROBLEME DE RECAPITULAT ȘI DE ANALIZAT

1. Enumerați cele cinci abordări ale managementului.
2. Definiți abordarea clasică a managementului.
3. Comparați și scoateți în evidență diferențele care apar între contribuțiile pe care le-au adus Frederick W. Taylor, Frank și Lillian Gilbreth, precum și Henry L. Gantt la dezvoltarea abordării clasice.
4. Prin ce diferă contribuția lui Henri Fayol la dezvoltarea abordării clasice de contribuțiile lui Taylor, soții Gilbreth și Gantt?
5. Ce este managementul științific?
6. Descrieți studiul mișcării folosit de către soții Gilbreth.
7. Descrieți inovația lui Gantt în domeniul primelor pentru salariați.
8. Enumerați și prezentați principiile generale de management ale lui Fayol.
9. Care este principala limită a abordării clasice a managementului?
10. Definiți abodarea comportamentală a managementului.
11. Care este semnificația studiilor întreprinse la fabrica Hawthorne Works aparținând de Western Electric Company?
12. Descrieți mișcarea pentru relații umane.
13. Ce este abordarea științei managementului?
14. Care sunt etapele metodei științifice de rezolvare a problemelor?
15. Enumerați și explicați trei caracteristici ale situațiilor în care se aplică, de regulă, știința managementului?
16. Definiți abordarea de management a situațiilor neprevăzute.
17. Ce este un sistem?
18. Care este diferența dintre un sistem închis și un sistem deschis?
19. Explicați legătura între analiza sistemului și „integritate".
20. Care sunt părțile sistemului de management?
21. Explicați cu propriile dumneavoastră cuvinte ce se înțelege prin organizația care învață.

RĂSPUNSURI LA REZUMATUL ORIENTAT PE ACȚIUNE

1. a) A, pag. 47
   b) e, pag. 47
2. a) e, pag. 54
   b) e, pag. 48
   c) F, pag. 51-52
3. a) F, pag. 55
   b) a, pag. 56
4. a) F, pag. 56
   b) A, pag. 56
   c) F, pag. 57
5. a) d, pag. 58-59
   b) A, pag. 58-61
6. a) d, pag. 58
   b) A, pag. 59
7. a) d, pag. 63
   b) e, pag. 63-64
8. a) F, pag. 66
   b) c, pag. 67
9. a) b, pag. 61
   b) b, pag. 65-66

STUDIU DE CAZ: „Al Dunlap Ferăstrău" : Un nou tip de manager?

Absolvent al West Point, Albert J. Dunlap, fostul președinte și director general al Scott Paper Company, susține că Academia Militară a SUA l-a făcut să fie un om „tenace și bine organizat". Alții spun că experiența l-a făcut să aibă „o atitudine agresivă atât de rară în rândul directorilor" și să fie un conducător valoros care poate să scoată la liman firmele aflate în dificultate. Dunlap este cunoscut ca o persoană care atacă și provoacă aproape orice premisă și persoană care-i apar în față. Cei care se interferează cu eforturile sale câștigă, de obicei, multă experiență.

Scott Paper este un nume de marcă familiar pentru consumatorul american. Înființată de către Clarence și Irvin Scott în 1879, firma a devenit, de fapt, cel mai mare producător din lume de șervețele de toaletă, șervețele de masă și prosoape de hârtie. Totuși, pe măsură ce a ajuns la maturitate, profitabilitatea companiei a început să sufere, iar dezvoltarea ei a stagnat când Procter & Gamble a început să câștige o cotă tot mai mare de piață. Între 1960 și 1971, cota de piață a produselor din hârtie pentru consum a scăzut de la 45 la 33%. Între 1990 și 1994, Scott a continuat să piardă din cota de piață, iar în 1993, firma a pierdut 277 de milioane de dolari, iar solvabilitatea sa s-a deteriorat.

Până în 1994, Scott Paper a ajuns o organizație birocratică muribundă. Prin angajarea lui Al Dunlap, comitetul director a arătat că este hotărât să întreprindă acțiuni decisive. Dunlap a inițiat schimbări care urmau să elimine 11.000 de locuri de muncă (71% din personalul de la sediul central, 50% dintre manageri și 20% dintre lucrătorii cu plata orară). El a vândut unitățile de activitate nelegate de domeniul principal de activitate – inclusiv firma S.D: Warren care producea hârtie pentru edituri, pentru suma de 1,6 miliarde de dolari – și a redus cheltuielile – bugetul de cercetare și dezvoltare a fost redus cu 50%, ajungând la 35 de milioane de dolari.

Deloc surprinzător, reducerile de cost și măririle de preț inițiate de Dunlap au produs imediat rezultate financiare. Profitabilitatea companiei a crescut, la fel ca și valoarea de piață a acțiunilor sale, care a crescut cu 225% în timpul mandatului lui Dunlap. Dunlap a susținut că prin lansarea unor noi produse și prin vânzarea unităților de activitate neprofitabile, a reușit să poziționeze compania Scott Paper ca pe o companie care va aduce câștiguri investitorilor pe termen lung. Criticii n-au fost de acord, văzând prin acțiunile lui Dunlap o strategie pe termen scurt pentru a pregăti compania în vederea unei fuziuni. Conform unui fost director de marketing, strategia lui Dunlap „a devenit un plan orientat asupra volumului menit să curețe locul în vederea unei vânzări". De fapt, pe 12 decembrie 1995, acționarii companiei Scott au aprobat o fuziune în valoare de 9,4 miliarde de dolari cu compania Kimberly-Clark.

În ceea ce îl privește pe Dunlap, el se bucură de reputația sa de „ferăstrău" și crede că abordarea sa ajută la schimbarea normelor de comportament ale firmelor. Totuși, conform lui Peter D. Cappelli, conducătorul catedrei de management de la Wharton Business School, „El îi convinge pe alții că valoarea adusă acționarilor constituie lucrul cu care începe și se termină lumea. Dar Dunlap nu creează valoare. El a redistribuit venituri de la salariați și comunitate către acționari".

Prin urmare, reducerile de personal au continuat. Kimberly-Clark a planificat să reducă 8.000 de locuri de muncă din cele 60.000 câte avea noua companie constituită prin fuziune până în 1997 și să închidă sediul central al companiei Scott de la Boca Raton, Florida. Unul dintre foștii directori de vârf ai companiei Scott consideră că firma a rămas acum doar „un miez scobit".

Între timp, Dunlap a părăsit cârma companiei cu 100 de milioane de dolari obținuți din salarii, prime, câștiguri din acțiuni, precum și din alte câștiguri. El nu și-a cerut scuze pentru abordarea sa: „Nu îmi voi cere scuze pentru succese...pentru toate aceste lucruri, pentru munca intensă. Acesta este sistemul pieței libere". Dunlap nu crede că o firmă trebuie condusă de dragul partenerilor săi, cum ar fi salariații sau comunitatea în care trăiesc aceștia, ci de dragul acționarilor – punct. „Partenerii sunt fleacuri", conform lui Dunlap. „Acționarii dețin compania. Nu sunt suficient de mulți directori americani cărora să le pese de acționari".

Problema adevărată este dacă aceste câștiguri ale acționarilor pe termen scurt sunt bune pentru viitorul firmei. Sarah Teslik, director executiv al Consiliului Investitorilor Instituționali din Washington, un grup de observație pentru marii acționari spune: „Dunlap se consideră un model demn de urmat, dar orice firmă poate să înregistreze creșteri ale valorii acțiunilor în cazul în care costurile prezente sunt reduse semnificativ. Nu există nici o garanție că (Scott) va înregistra rezultate bune în viitor".

Pe de altă parte, o serie de analiști consideră că Dunlap a schimbat în bine America corporațiilor. De exemplu, într-un sondaj realizat de către revista *Financial World*, directorii generali l-au votat pe Dunlap ca fiind „cel mai admirat" director general. Cu siguranță, el este acum un lider important în lumea afacerilor care va fi căutat de consiliile de conducere ale firmelor aflate în dificultate pentru a spori valoarea adusă acționarilor lor. Totuși, rămâne de văzut care va fi impactul consecințelor pe termen scurt și pe termen lung ale teoriei de management a lui Al Dunlap asupra Americii oamenilor de afaceri și a Americii forței de muncă.

ÎNTREBĂRI

1. Descrieți abordarea de management a lui Al Dunlap. Corespunde ea vreunei abordări clasice sau moderne? Explicați. Cum contravine unora dintre argumentele acestor abordări?
2. Descrieți punctele bune și punctele rele ale restructurărilor masive de tipul celor întreprinse la Scott Paper – dacă ați fi un partener al firmei, iar apoi dacă ați fi un acționar. Cele două descrieri diferă? Explicați.
3. Care au fost factorii esențiali care au contribuit la creșterea productivității la compania Scott Paper? Cum este Dunlap responsabil de revigorarea companiei?
4. Descrieți tipul de companie care ar putea să-l angajeze în viitor pe Dunlap. Ce obiective ar putea avea consiliul de conducere al acestei companii? Cu ce probleme s-ar putea confrunta firma? Concret, ce firmă corespunde descrierilor dumneavoastră?

BCU IASI CENTRALA

CAPITOLUL 3
Responsabilitatea socială a firmelor și etica afacerilor

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc conceptul de *responsabilitate socială a firmei*
2. Să cunosc argumentele pro și contra responsabilității sociale a firmelor
3. Să cunosc strategiile utile pentru creșterea sensibilității sociale a unei organizații
4. Să dobândesc informații despre planificarea, organizarea, influențarea și controlul activităților de responsabilitate socială
5. Să cunosc planul practic privind modul în care societatea poate să ajute firmele să-și îndeplinească obligațiile sociale
6. Să înțeleg legătura dintre etică și management
7. Să cunosc modul în care etica poate fi inclusă în practica de management

STUDIU DE CAZ INTRODUCTIV

Firma Larami „stropește" societatea

Atenție: La sfârșitul capitolului (pag. 105) veți găsi o Anexă la studiul de caz introductiv care conține o serie de întrebări și un exercițiu privind aptitudinile de management. Această Anexă urmărește să aprofundeze aplicarea conceptelor din capitol la situațiile existente în studiul de caz.

Larami Corporation a realizat o jucărie foarte populară în vara anului 1992. Super Soaker era o armă de plastic de jucărie care putea să împrăștie cu putere cea mai mare cantitate de apă și pe cea mai mare distanță în comparație cu celelalte arme de jucărie existente pe piață. Era visul oricărui producător de jucării – până în momentul în care s-a transformat într-un coșmar.

Curând după lansarea jucăriei, plângerile legate de Super Soaker – făcute de oameni care erau stropiți de tineri, cu ajutorul acestei jucării, cu apă, înălbitor, amoniac și urină – au asaltat instanțele judecătorești și secțiile de poliție din întreaga țară. Un tânăr din Boston a murit, iar alți doi – unul din New York, celălalt din New Castle, Pennsylvania – au fost răniți de jetul de apă aruncat de aceste puști de jucărie.

Controversa a produs o dilemă pentru Larami – în special pentru că arma cu apă constituia produsul care aducea cel mai mare profit firmei. Alte firme au produs și ele arme asemănătoare, cum ar fi Super Saturator realizat de către firma Tyco Toys, însă Super Soaker-ul produs de Larami era , de departe, cea mai bine vândută armă cu apă.

Larami a încercat să se apere de acuzații, emițând un comunicat de o pagină în care își exprima compasiunea față de familia tânărului de 15 ani din Boston care a fost ucis de un Super Soaker, dar adăuga că folosirea necorespunzătoare și violentă a armei cu apă era „ceva care nu putea fi controlat de către firmă". Nici unul dintre cei 50 de salariați ai firmei în afară de Al Davis, vicepreședintele executiv, nu a fost autorizat să răspundă întrebărilor

mass-mediei sau ale autorităților publice. Totuși, domnul Davis, conform purtătorului de cuvânt al firmei cu sediul în Philadelphia, nu era disponibil să facă vreun comentariu.

Primarul de atunci al orașului Boston, Raymond Flynn, a solicitat detailiștilor să oprească vânzarea armei, iar senatorul de Michigan – Gilbert DiNello – a conceput un proiect de lege prin care jucăria să fie interzisă. Drept răspuns, Woolworth's și Bradlees au retras produsul de pe rafturile unora dintre magazinele lor, iar Sharper Image a susținut că va oferi organizațiilor de caritate banii pe care i-a obținut din vânzarea puștilor de jucărie în magazinele sale din Boston...

Arma cu apă Super Soaker a înregistrat o mare popularitate până ce un adolescent din Boston a fost ucis într-un incident cu această armă, iar primarul din Boston le-a cerut detailiștilor să oprească vânzarea acestei jucării. Producătorul are o responsabilitate etică față de consumatori care să-l oblige să oprească distribuirea unui astfel de produs potențial periculos?

Super Soaker era produs în trei modele, cu prețuri între 10 și 30 de dolari bucata. Ea era una dintre cele mai bine vândute jucării, conform NPD Group, o firmă de cercetare din Port Washington, New York, care oferă Asociației Producătorilor de Jucării și detailiștilor care comercializează jucării informații legate de vânzările din acest sector de activitate. De fapt, analiștii au estimat că arma cu apă produsă de Larami deținea mai mult de 70% din piața armelor cu apă. Sistemul de compresie a aerului, care permitea aruncarea jetului de apă pe o distanță de 15 metri, a fost brevetat pentru a-i împiedica pe concurenți să copieze tehnologia. Totuși, acest lucru nu i-a oprit pe alții să imite jucăria populară a firmei Larami. De exemplu, Super Saturator-ul produs de către Tyco, o armă care funcționa pe bază de baterii, putea să arunce apa în rafale, pe o distanță de 10,5 metri. Totuși, Super Saturator nu a provocat nici un incident violent.

Pe ansamblu, atitudinea firmelor față de armele puternice cu apă a fost oarecum diferită. Oferind o versiune de dimensiune mică a armei Super Soaker drept cadou pentru cumpărătorii meniurilor pentru copii, Hardee's Food Systems părea să sprijine dreptul companiei Larami de a vinde această armă. Pe de altă parte, refuzând să primească anumite tipuri de arme pe care le considera drept periculoase, Toys "R" Us, cel mai mare detailist de jucării din Statele Unite, părea să transmită mesajul că numai armele de jucărie sigure pot fi produse.

Nu mai este nevoie să o spunem, o astfel de situație poate să provoace presiuni asupra managementului și salariaților unei organizații. Probabil că o astfel de presiune a constituit unul dintre principalele motive pentru care Larami și-a vândut armele de jucărie firmei Hasbro, un alt producător de jucării.

Ce urmează

Studiul de caz introductiv descrie eforturile sociale de stopare a vânzării unei puști de jucărie produse de către Larami Corporation. Managementul firmei Larami se confruntă cu provocarea dificilă de a obține profit din vânzarea jucăriei Super Soaker în paralel cu calmarea criticilor publicului conform cărora această pușcă de jucărie a încurajat violența în rândul tinerilor având ca efect accidente serioase și chiar morți. Acest capitol prezintă informații pe care manageri cum ar fi cei de la Larami pot să le folosească pentru a asigura o concordanță între îndeplinirea obiectivelor firmei, pe de o parte, și protejarea sau sporirea bunăstării societății, pe de altă parte. Mai precis, capitolul analizează următoarele subiecte:

1. Elementele fundamentale ale responsabilității sociale.
2. Sensibilitatea socială.
3. Activitățile de responsabilitate socială și funcțiile managementului.
4. Modul în care societatea poate ajuta firmele să-și îndeplinească obligațiile sociale.
5. Etica afacerilor.

ELEMENTELE FUNDAMENTALE ALE RESPONSABILITĂȚII SOCIALE

Termenul *responsabilitate socială* are o semnificație diferită pentru fiecare om. Totuși, în acest capitol, **responsabilitatea socială a firmelor** este definită ca fiind obligația managerilor de a întreprinde acțiuni care protejează și îmbunătățesc atât bunăstarea societății privită ca întreg, cât și interesele organizației. Conform conceptului de responsabilitate socială a firmelor, managerul trebuie să se străduiască să îndeplinească atât obiectivele sociale, cât și obiectivele organizației.[1]

Responsabilitatea socială a firmelor este obligația managerilor de a întreprinde acțiuni care protejează și îmbunătățesc atât bunăstarea societății privită ca întreg, cât și interesele organizației.

Atenția acordată domeniului responsabilității sociale atât de către manageri, cât și de către societate a crescut în ultimii ani și probabil că va continua să crească.[2] Următoarele secțiuni prezintă elementele fundamentale ale responsabilității sociale a firmelor analizând problemele de mai jos:

1. Modelul lui Davis privind responsabilitatea socială a firmelor.
2. Domeniile de responsabilitate socială ale firmelor.
3. Diversele opinii privind responsabilitatea socială.
4. Concluzii privind întreprinderea acțiunilor de responsabilitate socială de către firme.

MODELUL LUI DAVIS PRIVIND RESPONSABILITATEA SOCIALĂ A FIRMELOR

Un model general acceptat de responsabilitate socială a firmei a fost conceput de către Keith Davis.[3] Prezentat simplu, modelul lui Davis este o listă de cinci principii care descrie de ce și cum trebuie să adere firmele la obligația de a întreprinde acțiuni care să protejeze și să sporească atât bunăstarea societății, cât și pe cea a organizației:

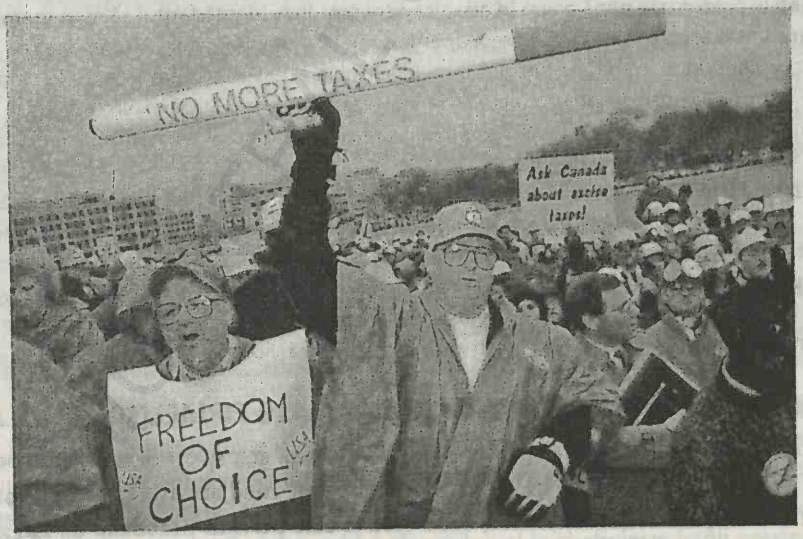
Principiul 1: Responsabilitatea socială apare datorită puterii sociale – Acest principiu derivă din premisa că firma are o influență, sau putere, semnificativă asupra unor probleme sociale esențiale, cum ar fi angajarea minorităților și poluarea mediului. În esență, acțiunile tuturor firmelor dintr-o țară determină, în primul rând, procentul minorităților angajate și mediul în care trăiesc toți cetățenii.

Davis consideră că întrucât firma are această putere asupra societății, societatea poate și trebuie să facă firma responsabilă de condițiile sociale care rezultă din exercitarea puterii sale. Davis explică faptul că sistemul juridic al societății nu așteaptă mai mult de la firme decât așteaptă de la fiecare cetățean care își exercită puterea personală.

Principiul 2: Firmele trebuie să opereze ca un sistem deschis în ambele direcții, fiind deschise la comunicarea cu societatea și dezvăluind către public a operațiunilor lor – Conform acestui principiu, firmele trebuie să fie dispuse să asculte ce trebuie întreprins pentru a sprijini și a spori bunăstarea societății. În schimb, societatea trebuie să fie dispusă să asculte rapoartele firmelor legate de acțiunile pe care acestea le întreprind pentru îndeplinirea obligațiilor lor privind responsabilitatea socială. Davis sugerează că trebuie să existe o comunicare onestă și deschisă între firme și reprezentanții societății în cazul în care se dorește păstrarea și sporirea bunăstării de ansamblu a societății.

Principiul 3: Costurile și avantajele sociale ale unei activități, produs sau serviciu trebuie calculate amănunțit și luate în considerare atunci când se iau decizii privind respectiva activitate, produs sau serviciu – Acest principiu scoate în evidență faptul că fezabilitatea tehnică și profitabilitatea economică nu sunt singurii factori care trebuie să influențeze procesul de luare a deciziilor din cadrul unei firme. Firmele trebuie să ia în considerare, de asemenea, atât consecințele pe termen lung, cât și cele pe termen scurt ale tuturor activităților lor înainte de a le întreprinde.

Principiul 4: Costurile sociale ale fiecărei activități, produs sau serviciu trebuie trecute asupra consumatorului – Acest principiu susține că nu se poate aștepta ca firmele să finanțeze complet activități care pot fi avantajoase din punct de vedere social dar care sunt dezavantajoase din punct



Confruntată cu din ce în ce mai multe proteste pline de succes ale forțelor antifumat, industria tutunului – o industrie de 47 de miliarde de dolari – și-a strâns rândurile. Ea a devenit un punct focal în dezbaterea privind interdependența dintre firme și societate. Într-o perioadă de 15 luni, Philip Morris și R.J Reynolds Tobacco au cheltuit 235 de milioane de dolari pe reclame care atacau legile antifumat, făcând numai în California donații politice în valoare de 10 milioane de dolari pentru a influența voturile în privința legislației respective.

de vedere economic. Costul menținerii activităților dezirabile din punct de vedere social de către o firmă trebuie trecut pe seama consumatorilor prin prețuri mai mari pentru bunurile și serviciile legate de aceste activități.

Principiul 5: Firmele, datorită spiritului civic, au responsabilitatea de a se implica în anumite probleme sociale care depășesc domeniul obișnuit al operațiunilor lor– Acest ultim principiu scoate în evidență faptul că dacă o firmă dispune de cunoștințele necesare pentru a rezolva o problemă socială care ar putea să nu o privească direct, ar trebui să fie responsabilă de ajutarea societății pentru rezolvarea respectivei probleme.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Responsabilitatea socială obligă managerul firmei să întreprindă acțiuni care protejează și îmbunătățesc bunăstarea societății, alături de interesele organizației. Managementul de la firma Larami, după cum am prezentat în studiul de caz introductiv, se confruntă cu problema responsabilității sociale de a reduce violența în rândul tinerilor. Urmând logica modelului de responsabilitate socială conceput de către Davis, dacă vânzarea jucăriei Super Soaker încurajează, de fapt, tinerii să întreprindă acte violente, managementul firmei Larami va trebui, probabil, să abordeze această problemă a violenței modificând oarecum aspectul produsului sau modul în care este comercializat. Adevărata problemă în această situație este aceea de a stabili dacă Super Soaker provoacă, într-adevăr, acte de violență. Managementul de la Larami ar trebui să se considere responsabil pentru că își aduce o contribuție la delicvența minorilor prin simplul fapt că o serie de clienți tineri folosesc pușțile de jucărie Super Soaker cu o intenție violentă? Managementul firmei Larami trebuie să cântărească atent atât costurile, cât și avantajele sociale ale oferirii către societate a unor astfel de jucării și apoi să întreprindă acțiuni care vor aduce cele mai mari avantaje atât pentru societate, cât și pentru firmă.

Informațiile prezentate până acum în acest capitol scot în evidență faptul că managementul firmei Larami ar trebui să asculte cu atenție preocupările societății privind jucăria Super Soaker. Probabil că răspunsul cel mai bun al managementului firmei Larami la această situație este acela de a culege cât mai multe informații posibile privind actele de violență comise cu Super Soaker și de a întreprinde acțiuni cum ar fi reproiectarea produsului și refocalizarea marketingului său pentru a minimiza utilizarea violentă în viitor a acestei arme de jucărie.

Pentru a face față acestei situații, managementul firmei Larami ar putea să dobândească cunoștințe speciale în dezvoltarea produselor care nu numai că descurajează violența în rândul tinerilor dar îi încurajează pe aceștia să devină o forță pozitivă în comunitățile lor. Această expertiză ar putea, cu siguranță, să fie benefică pentru societate în cazul în care managementul firmei Larami o va împărtăși cu oameni de afaceri din alte domenii. De exemplu, managementul firmei Larami ar putea să-l ajute pe președintele unei edituri să publice cărți care descurajează violența în rândul tinerilor.

DOMENIILE DE RESPONSABILITATE SOCIALĂ ALE FIRMELOR

Domeniile în care pot acționa firmele pentru a proteja și a spori bunăstarea societății sunt numeroase și diverse. Probabil că domeniile cele mai mediatizate sunt cele care privesc problemele urbane, ale consumatorilor, ecologice și cele privind practicile de angajare.

OPINII DIVERSE PRIVIND RESPONSABILITATEA SOCIALĂ

Deși numeroase firme sunt implicate deja în activități de responsabilitate socială, există multe controverse privind necesitatea sau chiar oportunitatea unei astfel de implicări. Următoarele două secțiuni prezintă câteva argumente pro și contra implicării firmelor în activități de responsabilitate socială.[4]

ARGUMENTE PRO IMPLICAREA FIRMELOR ÎN ACTIVITĂȚI DE RESPONSABILITATE SOCIALĂ Cel mai bine cunoscut argument în favoarea implicării firmelor în activități de responsabilitate socială a fost prezentat la începutul capitolului. Acest argument pornește de la premisa că firma ca întreg este o parte componentă a societății, o parte care exercită un impact semnificativ asupra modului de existență al societății. Întrucât firma este un membru atât de influent al societății, continuă argumentația, ea are responsabilitatea de a ajuta la păstrarea și la sporirea bunăstării de ansamblu a societății. Deoarece societatea pune această responsabilitate pe umerii oamenilor care o compun, de ce ar trebui să fie firmele exceptate de la această obligație?

În plus, o serie de oameni susțin că firmele trebuie să se implice în activități de responsabilitate socială întrucât profitabilitatea și creșterea merg mână în mână cu tratarea responsabilă a salariaților, clienților și comunității. În esență, acest argument susține că întreprinderea unor acțiuni de responsabilitate socială este un mijloc de a obține un profit mai mare de către organizații.[5]

Totuși , studiile empirice n-au demonstrat o legătură clară între responsabilitatea socială a firmelor și profitabilitate. De fapt, câteva companii care au fost recunoscute drept lidere în implicarea socială pe parcursul anilor '60 și '70 – Control Data Corporation, Atlantic Richfield; Dayton-Hudson, Levi Strauss și Polaroid – au întâmpinat serioase dificultăți financiare pe parcursul anilor '80.[6] (Totuși, nu s-a demonstrat nici o legătură între activitățile de responsabilitate socială și aceste dificultăți financiare).

ARGUMENTE CONTRA IMPLICĂRII FIRMELOR ÎN ACTIVITĂȚI DE RESPONSABILITATE SOCIALĂ Cel mai bine cunoscut argument contra implicării firmelor în activități de responsabilitate socială a fost conceput de către Milton Friedman, unul dintre cei mai distinși economiști americani. Friedman susține că obligarea managerilor de a fi responsabili simultan față de proprietarii firmelor pentru îndeplinirea obiectivelor legate de profit, precum și față de societate pentru sporirea bunăstării societății conduce la un conflict de interese care ar putea să determine eșecul firmei. Conform lui Friedman, acest eșec se va produce aproape întotdeauna dacă firma este obligată continuu să îndeplinească acțiuni responsabile din punct de vedere social care intră direct în conflict cu obiectivele organizației.[7]

Friedman susține, de asemenea, că a le cere managerilor firmelor să îndeplinească obiective responsabile din punct de vedere social ar putea fi, de fapt, lipsit de etică, întrucât îi obligă pe manageri să cheltuiască bani pentru o serie de persoane, bani care de drept aparțin altor persoane.[8]

> Într-un sistem al liberei inițiative, al proprietății private, directorul este un angajat al proprietarilor firmei. El are o responsabilitate directă față de patronii lui. Această responsabilitate este aceea de a conduce firma conform dorințelor lor, care în general presupun câștigarea cât mai multor bani respectând regulile de bază, cuprinse atât în legi, cât și în normele etice... Atât timp cât acțiunile sale reduc câștigurile care revin acționarilor, el le cheltuiește banii acestora. Atât timp cât acțiunile sale măresc prețurile care revin clienților, el cheltuiește banii clienților.

Un exemplu pe care îl poate folosi Friedman pentru a exemplifica acest argument este Control Data Corporation. Fostul președinte William Norris a implicat Control Data în numeroase programe sociale care au costat firma milioane de dolari – de la construirea fabricilor în cartierele defavorizate și angajarea forței de muncă minoritare până la fermele de cercetare

din tundra din Alaska. Când Control Data a început să înregistreze pierderi nete de milioane de dolari la mijlocul anilor '80, criticii au pus la zid atitudinea lui Norris „de a face bine". De fapt, noul preşedinte a fost împuternicit să restructureze firma şi să o readucă la profitabilitate.[9]

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Există numeroase domenii de responsabilitate socială în care se poate implica managementul companiei Larami – de exemplu linia de produse, practicile de marketing, controlul mediului şi angajarea minorităţilor. Super Soaker se înscrie cel mai bine în categoria „linia de produse", întrucât criticile societăţii se focalizează pe modul în care utilizarea necorespunzătoare a acestui produs poate cauza dureri, accidente sau chiar moartea tinerilor.

Tot ceea ce va face managementul pentru a minimiza efectele sociale negative asociate Super Soaker-ului va da naştere, probabil, unei scăderi a vânzărilor acestui produs pe termen scurt, şi probabil că firma va trebui să plătească bani suplimentari în cazul în care managementul va căuta şi va investi în modalităţi mai bune de a produce respectivul produs. Deşi la prima vedere o astfel de acţiune ar putea să pară neeconomică, îndeplinirea acestui tip de activităţi de responsabilitate socială ar putea să îmbunătăţească semnificativ imaginea publică a companiei Larami şi să fie folositoare pentru menţinerea creşterii firmei pe termen lung.

CONCLUZII PRIVIND ÎNTREPRINDEREA ACTIVITĂŢILOR DE RESPONSABILITATE SOCIALĂ ALE FIRMELOR

Secţiunea precedentă prezintă câteva argumente importante pro şi contra implicării în activităţile de responsabilitate socială. Indiferent de argumentul sau de combinaţia de argumente îmbrăţişată de manageri, ei trebuie, în general, să depună un efort concertat pentru:

1. A întreprinde toate activităţile de responsabilitate socială cerute de lege.
2. A lua în considerare întreprinderea voluntară a unor activităţi de responsabilitate socială care nu sunt solicitate de lege.
3. A informa toate persoanele implicate de măsura în care organizaţia lor se va implica în întreprinderea activităţilor de responsabilitate socială.

ÎNTREPRINDEREA ACTIVITĂŢILOR DE RESPONSABILITATE SOCIALĂ SOLICITATE DE LEGE Legislaţia federală solicită ca firmele să întreprindă anumite activităţi de responsabilitate socială. De fapt, o serie de agenţii guvernamentale au fost înfiinţate special pentru a urmări cum se respectă legislaţia privind activităţile de responsabilitate socială (vezi Tabelul 3.1). De exemplu, Agenţia de Protecţie a Mediului are autoritatea de a cere firmelor să adere la anumite standarde de responsabillitate socială privind mediul. Alte legi care impun întreprinderea activităţilor de responsabilitate socială sunt Legea salariilor nediscriminatorii din 1963, Legea şanselor egale de angajare din 1972, Legea siguranţei pe autostrăzi din 1978 şi Amendamentele la Legea privind un aer nepoluat din 1990.[10] Secţiunea Probleme globale sub reflector de la pagina 83 analizează modul în care compania DuPont abordează problema unui aer nepoluat.

ACTIVITĂŢILE DE RESPONSABILITATE SOCIALĂ ÎNTREPRINSE ÎN MOD VOLUNTAR Întreprinderea activităţilor de responsabilitate socială solicitate de legislaţie constituie un standard minim de responsabilitate socială pe care managerii trebuie să-l respecte. Totuşi, managerii trebuie să se întrebe cât de mult trebuie să depăşească acest standard minim.

TABELUL 3.1 **Funcțiile principale ale câtorva agenții federale care urmăresc modul în care se respectă legile privind responsabilitatea socială**

Agenția federală	Principalele funcții ale agenției
Comisia pentru Șanse Egale de Angajare	Investighează și soluționează plângerile privind discriminarea oamenilor la locul de muncă în funcție de rasă, sex și credință
Oficiul pentru Respectarea Contractelor Federale	Urmărește ca firmele care beneficiază de contracte federale să garanteze oamenilor șanse egale de angajare indiferent de rasă și sex
Agenția de Protecție a Mediului	Elaborează și urmărește respectarea standardelor de mediu în domenii cum ar fi poluarea apei, a aerului și fonică
Comisia pentru Siguranța Produselor de Consum	Urmărește să reducă situațiile în care consumatorii nu înțeleg corespunzător designul produsului, etichetarea etc, prin promovarea clarității mesajelor transmise către consumator
Administrația pentru Siguranța și Sănătatea la Locul de Muncă	Reglementează condițiile de siguranță și de sănătate în organizațiile neguvernamentale
Administrația Siguranței Traficului pe Autostrăzile Naționale	Încearcă să reducă accidentele de circulație prin reglementarea producătorilor și a produselor care au legătură cu transportul
Administrația Respectării Legislației și a Siguranței în Sectorul Minier	Urmărește îmbunătățirea condițiilor de siguranță pentru mineri prin impunerea respectării standardelor privind siguranța și echipamentul minier

Stabilirea nivelului cu care trebuie depășit standardul minim constituie un proces ușor de descris, dar dificil de implementat. El presupune aprecierea rezultatelor pozitive și negative ale întreprinderii activităților de responsabilitate socială atât pe termen scurt, cât și pe termen lung, și apoi întreprinderea numai a acelor acțiuni care maximizează succesul sistemului de management în paralel cu aducerea unei contribuții dezirabile la bunăstarea societății.

Evenimentele de la fabrica Sara Lee Bakery din New Hampton, Iowa, ne demonstrează modul în care managementul firmei poate să întreprindă acțiuni voluntare pentru a proteja sănătatea salariaților. Mulți salariați din firmă au început să sufere de sindromul deficienței carpiene, o afecțiune a încheieturii determinată de mișcările repetate ale mâinii. În loc să-i trimită pe salariați să urmeze ședințe de fizioterapie – și, în calitate de principal angajator din oraș să analizeze modul în care scade moralul orașului – managerii de la Sara Lee au investigat în profunzime problema. Managerii au ascultat sugestiile lucrătorilor din fabrică și le-au solicitat inginerilor să proiecteze uneltele în așa fel încât să elimine pe cât posibil efectele acestei probleme. Drept rezultat s-a obținut o eliminare virtuală a sindromului deficienței carpiene din fabrică într-o perioadă foarte scurtă de timp.[11]

Sandra Holmes a făcut un sondaj în rândul directorilor de vârf din 560 de firme importante din domenii cum ar fi operațiunile bancare comerciale, asigurările de viață, transportul și

TABELUL 3.2 Așteptările directorilor privind rezultatele implicării în activități de responsabilitate socială și procentul din numărul total de directori care așteaptă astfel de rezultate

Rezultatele așteptate	Procentul din numărul total de directori care așteaptă astfel de rezultate
Rezultate pozitive	
Sporirea reputației și a bunăvoinței firmei	97,4
Întărirea sistemului social în care operează firma	89,0
Întărirea sistemului economic în care operează firma	74,3
O satisfacție mai mare în rândul salariaților legată de munca prestată	72,3
Evitarea reglementărilor guvernamentale	63,7
O satisfacție mai mare în rândul directorilor legată de munca prestată	62,8
Șanse sporite de supraviețuire pentru firmă	60,7
Capacitatea de a atrage talente manageriale mai bune	55,5
Profitabilitate sporită pe termen lung	52,9
Întărirea naturii pluraliste a societății americane	40,3
Păstrarea sau câștigarea clienților	38,2
Preferința investitorilor pentru firmele responsabile din punct de vedere social	36,6
Profitabilitate sporită pe termen scurt	15,2
Rezultate negative	
Profitabilitate scăzută pe termen scurt	59,7
Conflict între obiectivele economice sau financiare și cele sociale	53,9
Prețuri sporite pentru consumatori	41,4
Conflict între criteriile pentru evaluarea performanțelor manageriale	27,2
Nemulțumirea acționarilor	24,1
Productivitate scăzută	18,8
Profitabilitate scăzută pe termen lung	13,1
Reglementări guvernamentale sporite	11,0
Slăbirea sistemului economic în care operează firma	7,9
Slăbirea sistemului social în care operează firma	3,7

utilitățile pentru a scoate în evidență rezultatele negative și pozitive pe care le așteaptă firmele lor din întreprinderea activităților de responsabilitate socială.[12] Tabelul 3.2 prezintă aceste așteptări și procentul din numărul total de directori care așteaptă un asemenea rezultat. Deși aceste informații oferă managerilor un tablou legat de modul în care ar trebui să se implice organizațiile lor în activitățile de responsabilitate socială, ele nu le oferă un indiciu clar legat de ceea ce trebuie să facă. Managerii pot stabili nivelul adecvat de implicare în activitățile de responsabilitate socială pentru o anumită organizație numai prin examinarea și reacția la factorii specifici care au legătură cu acea organizație.

PROBLEMELE GLOBALE SUB REFLECTOR

DuPont protejează mediul

E.I. DuPont de Nemours and Company, un producător de produse chimice, este, cu siguranță, o firmă ale cărei acțiuni influențează mediul atât la nivel național, cât și la nivel internațional. Atunci când oamenii de știință susțineau la începutul anilor '70 că anumite tipuri de gaze – gaze folosite la realizarea câtorva produse ale companiei DuPont – contribuie la distrugerea stratului de ozon, DuPont a încurajat cercetarea și a început să se preocupe de realizarea unor produse alternative. Pe măsură ce dovezile că aceste gaze determină distrugerea stratului de ozon au devenit mai concludente, compania și-a intensificat eforturile de cercetare astfel încât managementul să fie capabil să ia decizii în cunoștință de cauză în legătură cu produsele sale și cu impactul lor asupra mediului. Fiind o firmă care desfășoară activități în numeroase țări, DuPont a dorit să-și asigure clienții și cetățenii preocupați din întreaga lume că este sensibilă la problema stratului de ozon și că acționează într-o manieră responsabilă din punct de vedere social pentru a se asigura că produsele sale nu vor contribui la deteriorarea acestuia.

Totuși, criticii ar putea susține că DuPont acționează, în principal, la presiunea partenerilor și/sau la presiunile exterioare venite din partea organizațiilor ecologice și că nu caută proactiv soluții la problemele globale de mediu.

COMUNICAREA NIVELULUI DE IMPLICARE ÎN ACTIVITĂȚILE DE RESPONSABILITATE SOCIALĂ Stabilirea măsurii în care o firmă ar trebui să îndeplinească activități de responsabilitate socială dincolo de cerințele legale constituie un proces subiectiv. Totuși, în ciuda acestui subiectivism, managerii trebuie să aibă o poziție bine definită în acest domeniu

Voluntarii de la Habitat for Humanity construiesc case pentru persoanele cu venituri reduse în Washington D.C. Multe firme încurajează participarea salariaților la astfel de programe de responsabilitate socială scutindu-i de la programul de lucru.

vital şi trebuie să-i informeze pe toţi membrii organizaţiei în legătură cu această poziţie.[13] Întreprinderea acestor paşi va permite ca managerii şi membrii organizaţiei să acţioneze consecvent pentru a sprijini această poziţie şi ca aşteptările sociale în legătură cu ceea ce poate obţine organizaţia în acest domeniu să fie realiste.

Nike, faimosul producător mondial de articole sportive, a considerat recent că filosofia sa privind problemele de responsabilitate socială trebuie să fie clar elaborată şi comunicată, astfel încât compania a creat un nou post, cel de vicepreşedinte însărcinat cu responsabilitatea socială a companiei. Maria Eitelto, fostă directoare responsabilă cu relaţiile publice la Microsoft, a fost angajată pe această poziţie şi este acum responsabilă de comunicarea clară a filosofiei companiei Nike privind responsabilitatea socială, atât în interiorul, cât şi în exteriorul organizaţiei.[14]

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

O serie de activităţi de responsabilitate socială sunt prevăzute în legislaţie şi, prin urmare, trebuie îndeplinite de către firme. Totuşi, cea mai mare parte a acestei legislaţii priveşte firmele mai mari. Chiar dacă Larami este o firmă semnificativă din sectorul jucăriilor, probabil că nu există în prezent vreo lege care să impună managementului său să modifice jucăria Super Soaker.

Întrucât Larami nu este obligată de lege să modifice jucăria Super Soaker în avantajul societăţii, orice decizie de modificare a jucăriei luată de management va avea un caracter strict voluntar. În luarea deciziei de modificare a jucăriei, Larami va trebui să estimeze rezultatele pozitive şi negative ale unei astfel de acţiuni atât pe termen lung, cât şi pe termen scurt. Apoi va trebui să facă modificarea (în cazul în care va considera că este necesară o modificare) care va maximiza succesul firmei şi va oferi o contribuţie de dorit pentru societate. Managementul companiei Larami ar trebui să-i informeze pe toţi membrii organizaţiei, ca şi publicul, în legătură cu opiniile sale privind jucăria Super Soaker.

SENSIBILITATEA SOCIALĂ

Secţiunea anterioară a analizat responsabilitatea socială, o obligaţie a firmelor de a întreprinde acţiuni care să protejeze şi să sporească bunăstarea societăţii, alături de propriile interese. Această secţiune defineşte şi analizează **sensibilitatea socială**, adică gradul de eficacitate şi de eficienţă pe care îl manifestă o organizaţie în îndeplinirea sarcinilor sale de responsabilitate socială.[15] Cu cât este mai mare gradul de eficacitate şi de eficienţă, cu atât se spune că organizaţia este mai sensibilă la problemele sociale. Următoarele trei secţiuni abordează problemele de mai jos:

1. Stabilirea responsabilităţii sociale.
2. Sensiblitatea socială şi luarea deciziilor.
3. Abordări pentru îndeplinirea responsabilităţilor sociale.

Sensibilitatea socială este gradul de eficacitate şi de eficienţă pe care îl manifestă o organizaţie în îndeplinirea sarcinilor sale de responsabilitate socială.

STABILIREA RESPONSABILITĂŢII SOCIALE

Una dintre provocările cu care se confruntă managerii care încearcă să fie sensibili la problemele sociale este aceea de a stabili ce obligaţii sociale sunt impuse de situaţia în care se găseşte firma lor. De exemplu, managerii din industria tutunului sunt probabil obligaţi din punct de vedere social să contribuie la sănătatea publică prin conceperea unor produse inova-

toare din tutun care să dăuneze mai puțin sănătății oamenilor decât produsele actuale, dar ei nu sunt obligați din punct de vedere social să curețe plajele contaminate de scurgerile de petrol.

În mod evident, managementul are obligația de a fi sensibil din punct de vedere social față de partenerii săi. **Partenerii** sunt toate acele persoane sau grupuri care sunt direct sau indirect influențate de deciziile unei organizații.[16] Managerii organizațiilor de succes trebuie, de regulă, să ia în considerare numeroși parteneri: acționarii, sau proprietarii organizației; furnizorii; creditorii; agențiile guvernamentale; salariații și sindicatele, consumatorii; concurenții; comunitatea locală, ca și societatea pe ansamblu. Tabelul 3.3 prezintă acești parteneri și oferă un exemplu al modului în care managerul este obligat din punct de vedere social față de fiecare dintre ei.

Partenerii sunt toate persoanele sau grupurile care sunt direct sau indirect influențate de deciziile unei organizații.

SENSIBILITATEA SOCIALĂ ȘI LUAREA DECIZIILOR

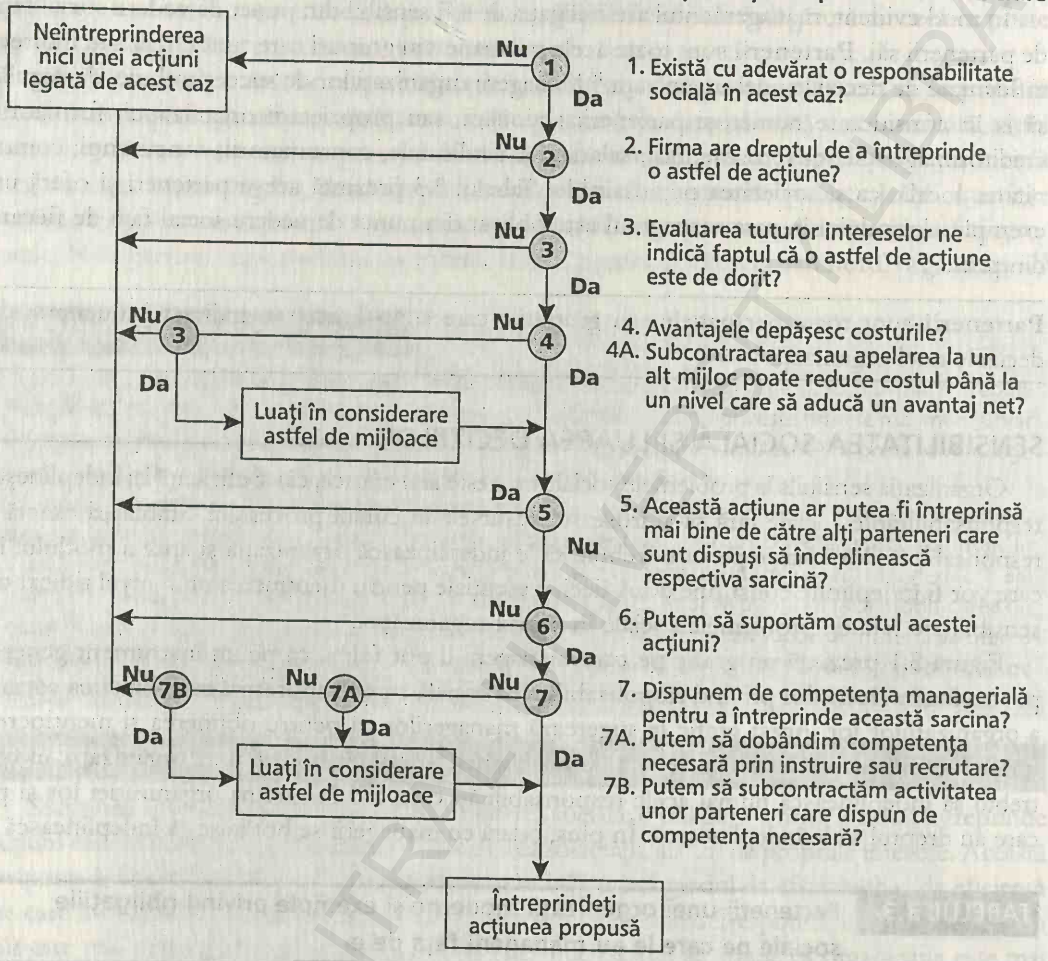
Organizația sensibilă la problemele sociale care este atât eficace, cât și eficientă își îndeplinește responsabilitățile sociale fără să-și irosească resursele în cursul procesului. Stabilirea exactă a responsabilităților sociale pe care trebuie să le îndeplinească organizația și apoi a modului în care vor fi îndeplinite constituie două decizii esențiale pentru menținerea unui nivel ridicat de sensibilitate față de problemele sociale în cadrul organizației.

Figura 3.1 prezintă un grafic pe care managerii îl pot folosi ca pe un instrument general pentru luarea deciziilor privind responsabilitatea socială care să sporească sensibilitatea socială a organizațiilor lor. Acest grafic le sugerează managerilor că pentru obținerea și menținerea unui nivel ridicat de sensibilitate față de problemele sociale în cadrul unei organizații, ei vor trebui să îndeplinească numai acele responsabilități care cad în sarcina organizației lor și pe care au dreptul să le îndeplinească. În plus, odată ce managerii se hotărăsc să îndeplinească o

TABELUL 3.3 Partenerii unei organizații moderne și exemple privind obligațiile sociale pe care le au managerii față de ei

Partenerul	Obligații sociale față de parteneri
Acționarii/proprietarii unei organizații	Sporirea valorii organizației
Furnizorii de materii prime	Derularea unor afaceri corecte cu ei
Băncile și alți creditori	Restituirea creditelor
Agențiile guvernamentale	Respectarea legilor
Salariații și sindicatele	Oferirea unor condiții sigure de muncă și negocieri corecte cu reprezentanții sindicatelor
Consumatorii	Oferirea unor produse sigure
Concurenții	Competiție corectă și abținere de la restricții impuse comerțului
Comunitățile locale și societatea pe ansamblu	Evitarea practicilor de afaceri care dăunează mediului

FIGURA 3.1 Graficul luării deciziilor privind responsabilitatea socială care, în general, vor spori sensibilitatea organizației față de problemele sociale



anumită responsabilitate socială, ei trebuie să stabilească modul cel mai bun de întreprindere a activităților care au legătură cu îndeplinirea acestei obligații. Adică, managerii vor decide dacă trebuie să întreprindă activitățile pe cont propriu sau dacă trebuie să solicite sprijinul celor din afară care dispun de mai multă cunoștințe în acest domeniu.

Ca un exemplu al modului în care graficul din Figura 3.1 poate fi folosit profitabil, să luăm în considerare o decizie recentă a companiei Radisson Hotels International. Managementul companiei Radisson a stabilit că firma are obligația de a ajuta la protecția mediului. Pentru a îndeplini proactiv această obligație, managementul a inițiat un nou concept denumit Green Suites (Camere Verzi). Alături de confortul așteptat în mod normal de la camerele sale, Green Suites pune accentul pe produsele refolosibile din hârtie întrucât managerii de la Radisson consideră că prin oferirea unor produse refolosibile din hârtie către clienții săi, compania poate descuraja tăierile de copaci care nu se dovedesc necesare. Totuși, pentru ca această decizie să fie considerată cu adevărat responsabilă din punct de vedere social, ea va trebui, de

fapt, să ajute la protecția mediului prin salvarea copacilor și să atragă dolarii clienților care vor ajuta compania Radisson Hotels International să îndeplinească obiective ale organizației, cum ar fi obținerea profitului.[17]

ABORDĂRI PENTRU ÎNDEPLINIREA RESPONSABILITĂȚILOR SOCIALE

Diversele abordări de management pentru îndeplinirea obligațiilor sociale constituie un alt factor determinant al nivelului de sensibilitate socială al unei organizații. Conform lui Lipson, o abordare dezirabilă și sensibilă din punct de vedere social pentru îndeplinirea obligațiilor sociale respectă următoarele condiții:[18]

1. Include obiectivele sociale în procesul anual de planificare.
2. Caută standarde comparative în sectorul de activitate pentru programele sociale.
3. Prezintă rapoarte membrilor organizației, consiliului director, precum și acționarilor privind progresele în domeniul responsabilității sociale.
4. Experimentează diverse abordări pentru măsurarea performanțelor sociale.
5. Încearcă să determine costul programelor sociale, ca și câștigul din investițiile în programele sociale.

S. Prakash Sethi prezintă trei abordări de management pentru îndeplinirea obligațiilor sociale:[19]

1. Abordarea obligațiilor sociale.
2. Abordarea responsabilității sociale.
3. Abordarea sensibilității sociale.

Fiecare dintre aceste abordări impune comportamente care reflectă într-o anumită măsură atitudini diferite privind întreprinderea activităților de responsabilitate socială de către firme. De exemplu, **abordarea obligațiilor sociale** consideră firma ca având, în principal, scopuri economice și reduce activitatea de responsabilitate socială, în mare măsură, la obligația de a respecta legislația în vigoare. **Abordarea responsabilității sociale** percepe firma ca având atât obiective economice, cât și obiective sociale. **Abordarea sensibilității sociale** consideră firma ca având atât obiective sociale, cât și obiective economice, dar și obligația de a anticipa problemele sociale potențiale și de a acționa activ pentru a împiedica manifestarea lor.

Abordarea obligațiilor sociale este o abordare de îndeplinire a obligațiilor sociale care consideră firma ca având, în principal, scopuri economice și reduce activitatea de responsabilitate socială, în mare măsură, la obligația de a respecta legislația în vigoare.

Abordarea responsabilității sociale este o abordare de îndeplinire a obligațiilor sociale care percepe firma ca având atât obiective economice, cât și obiective sociale.

Abordarea sensibilității sociale este o abordare de îndeplinire a obligațiilor sociale care consideră firma ca având atât obiective sociale, cât și economice, dar și obligația de a anticipa problemele sociale potențiale și de a acționa activ pentru a împiedica manifestarea lor.

Organizațiile caracterizate prin atitudini și comportamente corespunzătoare abordării sensibilității sociale sunt, în general, mai sensibile la problemele sociale decât organizațiile

caracterizate prin atitudini și comportamente care corespund abordării responsabilității sociale sau abordării obligațiilor sociale. Organizațiile care urmează abordarea responsabilității sociale manifestă, de regulă, un grad mai înalt de sensibilitate socială decât organizațiile care urmează abordarea obligațiilor sociale. Altfel spus, pe măsură ce organizația se îndreaptă dinspre abordarea obligațiilor sociale spre abordarea sensibilității sociale, managementul va deveni, în general, mai proactiv. Managerii proactivi fac ceea ce este prudent din punctul de vedere al firmei pentru a reduce riscurile asociate problemelor sociale indiferent dacă o astfel de acțiune este sau nu solicitată de către lege.

DIVERSITATEA SUB REFLECTOR

Sensibilitatea socială și Legea șanselor egale la Opryland

Legea șanselor egale a fost adoptată în 1972 pentru a elimina discriminarea la locurile de muncă în funcție de rasă, sex sau culoarea pielii. Atitudinea managementului de la Opryland față de întreprinderea activităților de responsabilitate socială prevăzute în Legea șanselor egale constituie un exemplu al modului în care se aplică abordarea sensibilității sociale.

Inevitabilitatea existenței unei forțe de muncă a cărei trăsătură este diversitatea culturală a îndemnat multe hoteluri să recruteze agresiv minorități pentru nivelurile de mijloc de management. Astfel de hoteluri percep angajarea unei forțe de muncă diverse din punct de vedere cultural nu numai ca pe un mijloc de sporire a productivității salariaților, ci și ca pe un mijloc de atragere a unei baze mai variate de clienți întrucât minoritățile constituie un segment aflat în creștere pe piețele lor.

Întrucât grupul de persoane aparținând minorităților care candidează la posturile de management în cadrul hotelurilor este relativ mic, multe hoteluri și lanțuri de hoteluri au trecut la recrutarea agresivă a acestor minorități. De exemplu, la Opryland Hotel, compartimentul de resurse umane sprijină o gamă largă de programe pentru recrutarea minorităților. Unul dintre aceste programe, denumit INROADS, oferă studenților aparținând minorităților din colegii mijloacele financiare pentru a beneficia de o instruire timp de patru ani în managementul hotelier. După încheierea unui astfel de program în cadrul colegiilor, studenții vor fi angajați pe pozițiile de management de la nivelul cel mai de jos în hoteluri cum ar fi Opryland. Deși participarea la programul INROADS nu va rezolva, pe termen scurt, problemele legate de recrutarea minorităților la Opryland Hotel, ea va spori, cu siguranță, pe termen mai lung, numărul de candidați pentru ocuparea posturilor de management în cadrul companiei.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Managementul firmei Larami trebuie să se străduiască să mențină un nivel relativ ridicat de sensibilitate socială în întreprinderea unor activități cum sunt cele care privesc jucăria Super Soaker. Pentru aceasta, managerii trebuie să ia decizii adecvate domeniului de responsabilitate socială al firmei și să abordeze îndeplinirea acestor responsabilități sociale într-o manieră corespunzătoare.

Ca răspuns la situația creată de Super Soaker, managementul firmei Larami trebuie mai întâi să hotărască dacă firma are responsabilitatea socială să se implice, prin proiectarea și marketingul produselor sale, în lupta pe care o duce societatea împotriva violenței în rândul tinerilor. În condițiile în care managementul hotărăște că Larami are o astfel de responsabilitate, următorul pas este acela

de a stabili cu exactitate modul în care firma va trebui să întreprindă activitățile necesare pentru îndeplinirea acestei responsabilități. De exemplu, oamenii angajați în prezent la Larami ar putea concepe și implementa un design modificat al jucăriei Super Soaker sau o nouă campanie de marketing care va minimiza folosirea Super Soaker-ului în incidente violente? Sau managementul ar trebui să angajeze consultanți independenți care să recomande și să întreprindă astfel de modificări ale designului produsului sau ale campaniei de marketing? Luarea unor decizii adecvate de o asemenea natură va ajuta managementul firmei Larami să-și îndeplinească eficace și eficient obligațiile sociale ale firmei.

În găsirea abordării pentru îndeplinirea responsabilităților sociale care va spori sensibilitatea socială a firmei Larami, managementul trebuie să perceapă organizația ca având atât obiective sociale, cât și economice. În plus, managerii firmei Larami trebuie să încerce să anticipeze problemele sociale, cum ar fi cea generată de Super Soaker, și să acționeze activ pentru a împiedica apariția lor.

ACTIVITĂȚILE DE RESPONSABILITATE SOCIALĂ ȘI FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI

Această secțiune consideră responsabilitatea socială ca pe o importantă activitate a organizației care constituie un subiect al aceloraşi tehnici de management folosite și în cazul altor activități importante ale organizației, cum ar fi producția, resursele umane, finanțele și marketingul. Managerii știu de ceva vreme că pentru a obține rezultate dezirabile în aceste domenii, trebuie să fie eficienți în planificare, organizare, influențare și control. Obținerea rezultatelor din activitățile de responsabilitate socială impune exact acelaşi lucru. Următoarele secțiuni analizează planificarea, organizarea, influențarea și controlul activităților de responsabilitate socială.

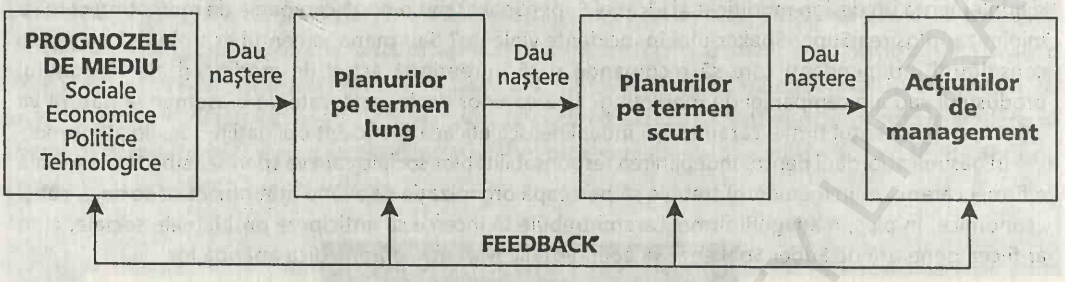
PLANIFICAREA ACTIVITĂȚILOR DE RESPONSABILITATE SOCIALĂ

Planificarea a fost definită în capitolul 1 drept procesul de stabilire a modului în care organizația își va îndeplini obiectivele sau în care va ajunge acolo unde dorește. Prin urmare, planificarea activităților de responsabilitate socială privește stabilirea modului în care organizația își va îndeplini obiectivele de responsabilitate socială sau în care va ajunge acolo unde dorește în domeniul responsabilității sociale. Următoarele secțiuni analizează modul în care planificarea activităților de responsabilitate socială este legată de procesul general de planificare al organizației și în care politica de responsabilitate socială poate fi transpusă în practică.

PROCESUL GENERAL DE PLANIFICARE Modelul prezentat în Figura 3.2 ne arată modul în care activitățile de responsabilitate socială pot fi gestionate ca o parte a procesului general de planificare al organizației. Așa cum se observă din această figură, prognozarea tendințelor sociale trebuie să se facă în mediul organizației alături de prognozarea tendințelor economice, politice și tehnologice. Exemple de tendințe sociale sunt atitudinile sociale predominante în prezent și cele viitoare privind poluarea aerului, condițiile sigure de muncă și sistemul național de educație.[20] Fiecare prognoză va influența dezvoltarea planurilor organizației pe termen lung, adică a planurilor pentru viitorul mai îndepărtat, și a planurilor pe termen scurt, adică a planurilor pentru viitorul mai apropiat.

TRANSPUNEREA ÎN PRACTICĂ A POLITICILOR ORGANIZAȚIEI PRIVIND RESPONSABILITATEA SOCIALĂ *Politica* reprezintă un instrument de management care furnizează directive aprofundate pentru canalizarea gândirii de management în anumite direcții. Managerii trebuie să stabilească politici ale organizației în domeniul responsabilității sociale întocmai cum fac în câteva dintre domeniile, în general mai convenționale, cum ar fi angajarea, promovarea și absenteismul.

FIGURA 3.2 Integrarea activităţilor de responsabilitate socială în cadrul activităţilor de planificare



Pentru a fi eficiente, politicile de responsabilitate socială trebuie transpuse în acţiuni adecvate. Aşa cum se vede în Figura 3.3, această transpunere impune trei etape distincte şi, în general, succesive.

- *Etapa 1* constă din recunoaşterea de către managementul de vârf a faptului că organizaţia are o serie de obligaţii sociale. Managementul de vârf va trebui, apoi, să elaboreze şi să comunice tuturor membrilor organizaţiei o anumită politică privind acceptarea acestor obligaţii.
- *Etapa 2* priveşte atât specialiştii, cât şi managementul de vârf. În această etapă, managementul de vârf culege informaţii legate de îndeplinirea obligaţiilor sociale acceptate în etapa 1. Specialiştii sunt solicitaţi, în general, să ofere consiliere pentru problemele tehnice care sunt legate de îndeplinirea obligaţiilor sociale acceptate.
- *Etapa 3* priveşte managementul diviziei, alături de personalul din organizaţie care a participat şi la primele două etape. Pe parcursul acestei etape, managementul de vârf se străduieşte să obţină angajamentul membrilor organizaţiei de a se conforma obligaţiilor sociale acceptate şi încearcă să creeze aşteptări realiste privind efectele unui astfel de angajament asupra productivităţii organizaţiei. Specialiştii încurajează în cadrul organizaţiei răspunsurile necesare pentru a îndeplini în mod corespunzător obligaţiile sociale acceptate. Managementul diviziei angajează resurse şi modifică procedurile existente astfel încât în cadrul organizaţiei să fie întreprinse activităţi adecvate orientate asupra aspectelor sociale.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

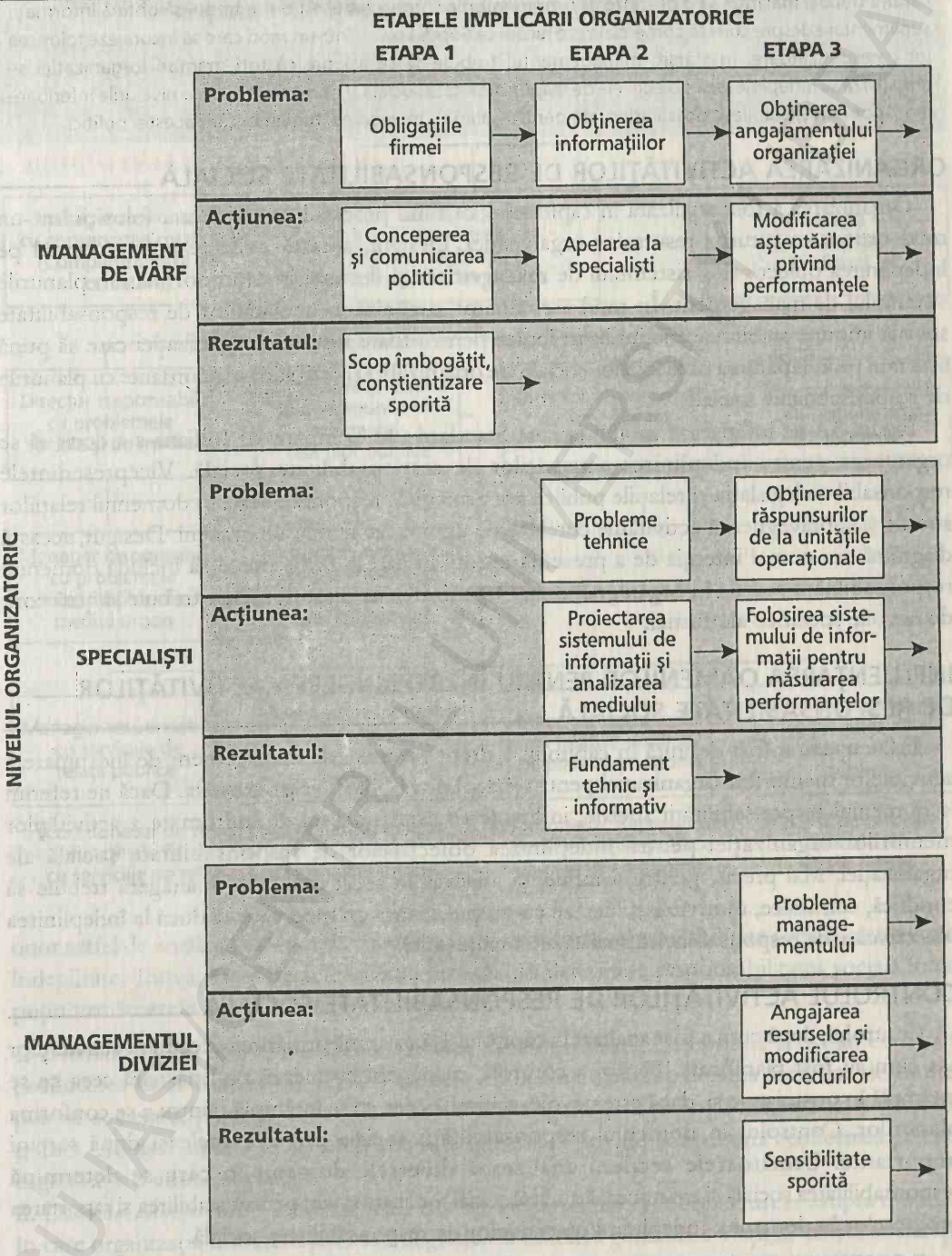
Managementul companiei Larami trebuie să ştie că îndeplinirea obiectivelor de responsabilitate socială ar putea reprezenta o activitate importantă de management în cadrul firmei. Managementul trebuie să planifice, organizeze, influenţeze şi controleze activităţile de responsabilitate socială ale firmei Larami în cazul în care doreşte succesul firmei în îndeplinirea obiectivelor sale.

Din punct de vedere al planificării, managementul ar trebui să stabilească modul în care Larami îşi poate îndeplini obiectivele sale de responsabilitate socială prin includerea planificării activităţilor de responsabilitate socială în procesul general de planificare al organizaţiei. Adică, managementul va trebui să prognozeze tendinţele sociale, alături de prognozarea tendinţelor economice, politice şi tehnologice ale firmei Larami. La rândul lor, aceste prognoze vor influenţa elaborarea planurilor şi, în cele din urmă, acţiunile care vor fi întreprinse de către firmă.

Managementul va trebui, de asemenea, să implementeze politica de responsabilitate socială a firmei Larami. De exemplu, managementul se poate hotărî să pună în practică o politică de marketing a jucăriei Super Soaker astfel încât tinerii să fie mai bine informaţi de pericolele folosirii acestei jucării

(continuare)

FIGURA 3.3 Transpunerea în practică a politicii de responsabilitate socială



cu substanțe chimice cum ar fi înălbitorul sau amoniacul. Pentru a transpune în practică această politică, Larami trebuie mai întâi să o prezinte tuturor membrilor organizației. Apoi, va trebui să obțină informații suplimentare despre cum să comercializeze jucării ca Super Soaker într-un mod care să încurajeze folosirea lor corespunzătoare. În sfârșit, managementul trebuie să se asigure că toți membrii organizației se angajează să îndeplinească obiectivele de responsabilitate socială și că managerii de la nivelurile inferioare alocă fonduri și stabilesc ocazii adecvate pentru salariați în vederea implementării acestei politici.

ORGANIZAREA ACTIVITĂȚILOR DE RESPONSABILITATE SOCIALĂ

Organizarea a fost analizată în capitolul 1 ca fiind procesul de stabilire a folosirii într-un mod ordonat a tuturor resurselor organizației. Desigur, această utilizare pune accentul pe îndeplinirea obiectivelor sistemului de management și decurge în mod normal din planurile sistemului de management. În mod asemănător, organizarea activităților de responsabilitate socială impune stabilirea unei utilizări logice pentru toate resursele organizației care să pună accentul pe îndeplinirea obiectivelor sociale ale organizației și care sunt concordante cu planurile de responsabilitate socială.

Figura 3.4 ne înfățișează modul în care Standard Oil Company of Indiana s-a decis să se organizeze pentru îndeplinirea activităților de responsabilitate socială. Vicepreședintele responsabil cu legislația și relațiile publice are principala responsabilitate în domeniul relațiilor sociale și supraveghează activitățile corelate ale unui mare număr de oameni. Desigur, această diagramă are numai intenția de a prezenta modul în care o firmă poate să includă domeniul responsabilității sociale în organigrama sa. Organizarea în acest domeniu trebuie să țină cont de nevoile specifice ale firmei.

INFLUENȚAREA OAMENILOR PENTRU ÎNTREPRINDEREA ACTIVITĂȚILOR DE RESPONSABILITATE SOCIALĂ

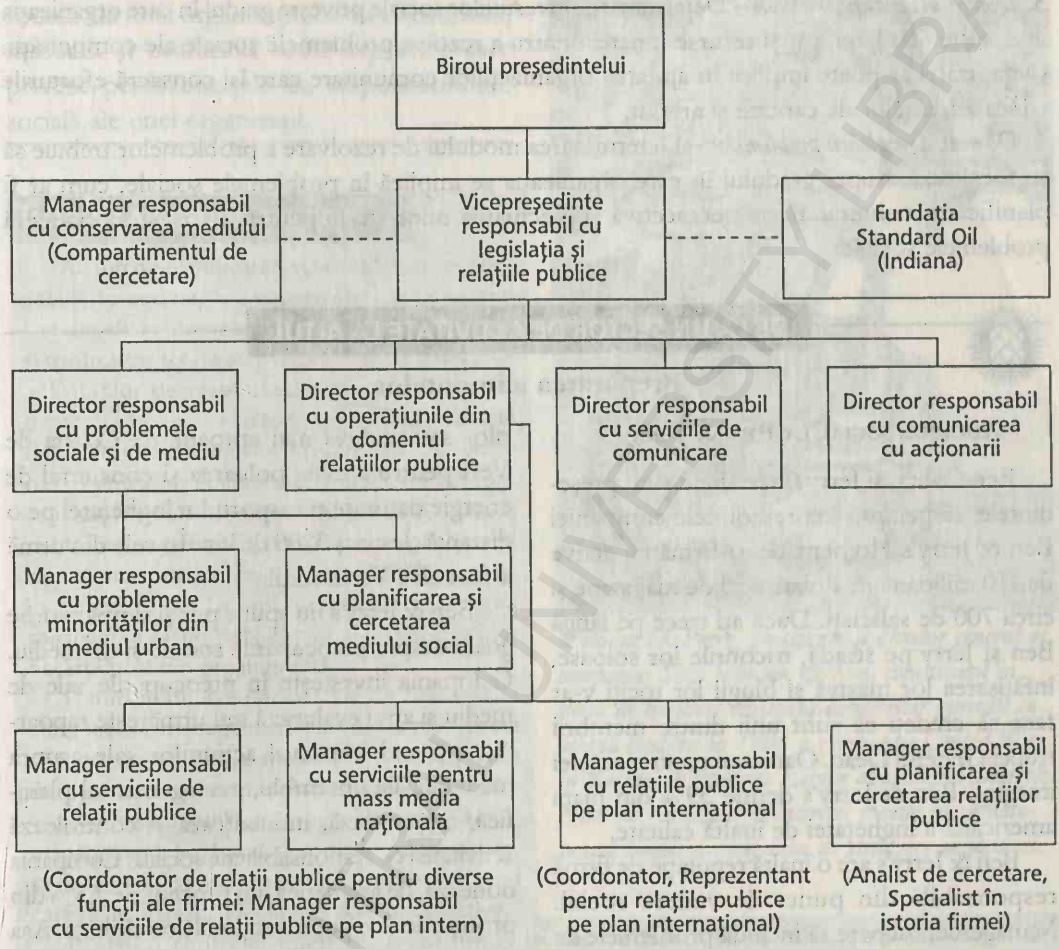
Influențarea a fost definită în capitolul 1 drept procesul de management de îndrumare a activităților membrilor organizației pentru îndeplinirea obiectivelor acesteia. Dacă ne referim la domeniul responsabilității sociale, influențarea este procesul de îndrumare a activităților membrilor organizației pentru îndeplinirea obiectivelor de responsabilitate socială ale organizației. Mai precis, pentru a influența adecvat în acest domeniu, managerii trebuie să conducă, comunice, motiveze și lucreze cu grupurile într-un mod care să ducă la îndeplinirea obiectivelor de responsabilitate socială ale organizației.

CONTROLUL ACTIVITĂȚILOR DE RESPONSABILITATE SOCIALĂ

Controlul, după cum a fost analizat în capitolul 1, înseamnă urmărirea executării activităților așa cum au fost planificate. Pentru a controla, managerii evaluează sau măsoară ceea ce se întâmplă în organizație și, dacă este nevoie, schimbă ceea ce se întâmplă pentru a se conforma planurilor. Controlul în domeniul responsabilității sociale privește aceleași două sarcini importante. Următoarele secțiuni analizează diversele domenii în care se determină responsabilitatea socială și examinează auditul social, un instrument pentru stabilirea și raportarea progreselor în domeniul îndeplinirii obiectivelor de responsabilitate socială.

DOMENIILE DE DETERMINARE A RESPONSABILITĂȚII SOCIALE Determinarea progresului organizației în îndeplinirea obiectivelor de responsabilitate socială poate fi efectuată într-un mare număr de domenii. Domeniile care vor fi alese de către firme pentru efectuarea

FIGURA 3.4 Modul în care Standard Oil Company of Indiana își include responsabilitățile sociale în organigramă



unor astfel de analize vor diferi în funcție de obiectivele de responsabilitate socială care trebuie îndeplinite. Totuși, toate firmele trebuie probabil să determine responsabilitatea socială în cel puțin următoarele patru domenii importante:[21]

1. *Domeniul funcției economice* – Trebuie stabilit dacă organizația întreprinde activități cum ar fi producerea unor bunuri sau servicii de care au nevoie oamenii, crearea locurilor de muncă pentru societate, plătirea unor salarii corecte și asigurarea siguranței salariaților la locul de muncă. Această analiză ne va oferi anumite informații privind contribuția economică pe care organizația o aduce societății.
2. *Domeniul calității vieții* – Determinarea calității vieții trebuie să se concentreze asupra modului în care organizația îmbunătățește sau degradează calitatea generală a vieții în cadrul societății. Relizarea unor bunuri de înaltă calitate, relațiile corecte cu salariații și clienții, precum și întreprinderea unui efort pentru protejarea mediului natural sunt indicii că organizația îmbunătățește calitatea generală a vieții. Ca exemplu de degradare a calității vieții, o serie de

oameni consideră că firmele producătoare de țigări, întrucât realizează bunuri care pot dăuna sănătății generale a societății, sunt iresponsabile din punct de vedere social.[22]

3. *Domeniul investițiilor sociale* – Determinarea investițiilor sociale privește gradul în care organizația investește atât bani, cât și resurse umane pentru a rezolva problemele sociale ale comunității. Organizația se poate implica în ajutarea organizațiilor comunitare care își consacră eforturile educației, actelor de caritate și artelor.

4. *Domeniul rezolvării problemelor* – Determinarea modului de rezolvare a problemelor trebuie să se focalizeze asupra gradului în care organizația se implică în problemele sociale, cum ar fi planificarea comunitară de perspectivă și efectuarea unor studii pentru a scoate în evidență problemele sociale.

DE LA UN SECTOR DE ACTIVITATE LA ALTUL

Prepararea alimentelor

Auditul social la Ben & Jerry's

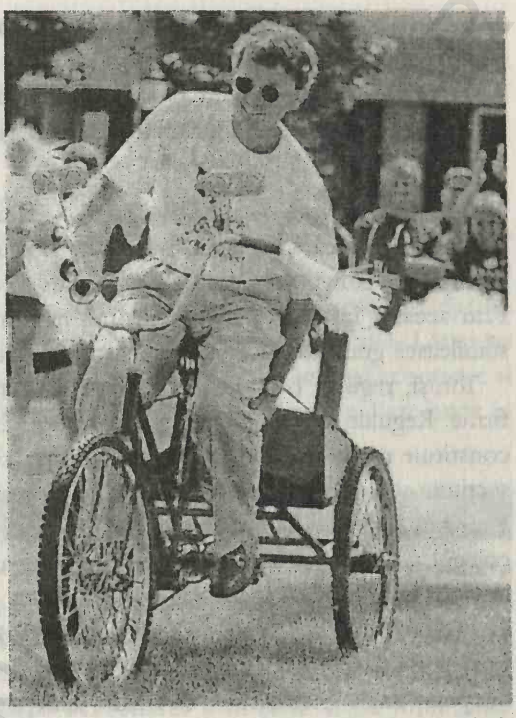
Ben Cohen și Jerry Greenfield sunt președintele, respectiv vicepreședintele companiei Ben & Jerry's Homemade, o firmă cu active de 110 milioane de dolari, 150 de magazine și circa 700 de salariați. Dacă ați trece pe lângă Ben și Jerry pe stradă, tricourile lor soioase, înfățișarea lor masivă și blugii lor tociți v-ar face să credeți că sunt unii dintre membrii trupei Grateful Dead. Oarecum contrar acestei imagini, Ben & Jerry's deține 39% din piața americană a înghețatei de înaltă calitate.

Ben & Jerry's are o înaltă reputație de firmă responsabilă din punct de vedere social. Managementul pare să includă problemele de responsabilitate socială în tot ceea ce face. Ca un exemplu, când a căutat recent un loc pentru a construi o nouă fabrică, compania a avut de ales între construirea acestei fabrici în Vermont-ul natal pentru a veni în sprijinul fermierilor sau undeva mai aproape de Coasta de Vest pentru a evita poluarea și consumul de energie datorate transportului înghețatei pe o distanță de circa 3200 de km. În cele din urmă a fost ales Vermontul.

Ben & Jerry's nu spune pur și simplu vorbe goale despre preocupările sociale și de mediu. Compania investește în preocupările sale de mediu și apoi evaluează sau urmărește rapoartele privind impactul acțiunilor sale asupra mediului. Pe ansamblu, managementul planifică, organizează, influențează și controlează activitatea de responsabilitate socială. Compania donează, de asemenea, un procent de 7,5% din profiturile sale pentru acțiunile de caritate. Așa după cum puteți să anticipați, acest accent pe responsabilitatea socială obligă în mod constant managementul să explice partenerilor de ce luarea unor decizii de afaceri într-o astfel de manieră este benefică pentru firmă.

AUDITUL SOCIAL: UN RAPORT PRIVIND PROGRESELE **Auditul social** este procesul de analiză a activităților prezente de responsabilitate socială ale unei organizații pentru evaluarea performanțelor sale în acest domeniu. Etapele principale în întreprinderea auditului social sunt monitorizarea, măsurarea și evaluarea tuturor aspectelor care privesc performanțele de responsabilitate socială ale unei organizații. Deși o serie de firme care au introdus conceptul de rapoarte sociale, cum ar fi General Electric, își continuă eforturile, din nefericire, puține alte firme li se alătură.[23]

Auditul social este procesul de analiză a activităților prezente de responsabilitate socială ale unei organizații. El monitorizează, măsoară și evaluează toate aspectele care privesc performanțele de responsabilitate socială ale unei organizații.



William D. Perez, președinte și director general al companiei S:C: Johnson & Son, concurează în cursa de triciclete rezervată directorilor generali cu ocazia lansării în 1998 a campaniei United Way în Racine, Wisconsin. Echipe aparținând diverselor firme au participat la întreceri menite să sărbătorească lansarea campaniei de strângere de fonduri.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Alături de planificarea activităților de responsabilitate socială, managementul de la Larami trebuie, de asemenea, să organizeze, influențeze și controleze aceste activități. Pentru organizarea activităților de responsabilitate socială, managementul trebuie să se asigure că toate resursele de la Larami sunt folosite într-o modalitate ordonată pentru îndeplinirea planurilor de responsabilitate socială ale firmei. Ar putea fi adecvat pentru management să conceapă o organigramă care să prezinte domeniul responsabilității sociale în cadrul firmei Larami, alături de descrierea sarcinilor, a responsabilităților și a specificațiilor fiecărui post din organigramă.

Pentru a influența activitățile de responsabilitate socială, managementul firmei Larami trebuie să îndrume activitățile membrilor organizației în direcția care va contribui la îndeplinirea obiectivelor de responsabilitate socială ale firmei. Adică, managementul va trebui să conducă, să comunice, să motiveze și să lucreze cu grupurile într-un mod care să încurajeze îndeplinirea acestor obiective.

Pentru a controla, managementul firmei Larami va trebui să se asigure că activitățile de responsabilitate socială ale firmei sunt întreprinse așa cum s-a planificat. În cazul în care nu sunt întreprinse conform planului, managementul va trebui să efectueze schimbări prin care să se asigure că respectivele activități nu se vor mai abate de la plan în viitorul apropiat. Unul dintre instrumentele pe care le poate folosi managementul pentru a verifica progresele firmei Larami în îndeplinirea responsabilităților sociale este auditul social. Cu ajutorul acestui audit, managementul poate să evalueze performanțele sistemului de management în domenii cum ar fi cel al funcției economice, al calității vieții, al investițiilor sociale și al rezolvării problemelor.

MODUL ÎN CARE SOCIETATEA POATE AJUTA FIRMELE SĂ-ȘI ÎNDEPLINEASCĂ OBLIGAȚIILE SOCIALE

Deși la începutul acestui capitol s-a specificat că trebuie să existe o implicare deschisă și onestă atât a firmelor, cât și a societății pentru ca firmele să-și îndeplinească obligațiile sociale dezirabile, cea mai mare parte a acestui capitol s-a concentrat asupra a ceea ce ar trebui să facă firmele în domeniul responsabilității sociale. Această secțiune pune accentul pe acțiuni pe care

ar trebui să le întreprindă societatea pentru a ajuta firmele să-şi îndeplinească obiectivele de responsabilitate socială.

Jerry McAfee, preşedinte şi director general al Gulf Oil Corporation, susţine că deşi firmele au anumite responsabilităţi faţă de societate, societatea are, de asemenea, următoarele responsabilităţi faţă de firme:[24]

1. *Să stabilească reguli clare şi consecvente* – Acesta este unul dintre lucrurile fundamentale pe care trebuie să le facă societatea, prin intermediul guvernului. Deşi ar putea părea surprinzător pentru unii, consider că sectoarele de activitate au nevoie, de fapt, de o reglementare adecvată. Prin aceasta înţeleg că membrii unei naţiuni, prin intermediul guvernului lor, ar trebui să stabilească graniţele în interiorul cărora să funcţioneze sectoarele de activitate.

Totuşi, regulile trebuie să fie clare. Societatea trebuie să stipuleze clar ce aşteaptă de la firme. Regulile nu pot fi vagi şi imprecise. Conceperea unor reguli directe şi uşor de înţeles constituie menirea guvernului. Unul dintre colegii mei şi-a exprimat confuzia când a citit o secţiune a unei reglementări pe care un reprezentant al organismelor federale de reglementare a prezentat-o ca pe un motiv pentru care a luat o anumită decizie. „Aveţi dreptate", a spus colegul, „acesta este lucrul pe care-l stipulează reglementarea, dar din parcurgerea ei nu se înţelege exact acelaşi lucru".

2. *Să facă în aşa fel încât regulile să fie fezabile din punct de vedere tehnic* – Nu trebuie să se aştepte ca firmele să facă imposibilul. Adevărul este că multe dintre reglementările de astăzi sunt neoperaţionale. Standardele de mediu le depăşesc uneori pe cele impuse de Mama Natură. De exemplu, construirea fabricii de uleiuri din şisturi bituminoase din Rio Blanco, Colorado a fost întârziată întrucât standardele privind calitatea aerului solicitau o calitate mai înaltă a aerului decât cea existentă de la Mama Natură.

3. *Să se asigure că regulile sunt fezabile din punct de vedere economic* – Societatea nu poate impune o regulă pentru care nu este pregătită să plătească, întrucât în cele din urmă oamenii vor fi cei care vor trebui să plătească, prin preţuri mai mari sau impozite mai mari, sau prin ambele modalităţi. În plus, costurile privesc nu numai acele fonduri cheltuite constructiv pentru rezolvarea problemelor, ci şi cheltuieli semnificative necesare pentru a respecta cerinţele birocratice. Deşi costul total suportat de firme datorită reglementărilor guvernamentale este dificil de calculat, el este enorm. Pentru a da un exemplu, Comisia pentru documentele federale consideră că, anual, costul suportat de firmele din sectorul energiei pentru a se conforma cerinţelor federale de raportare este de 335 de milioane de dolari.

4. *Regulile trebuie să fie proactive şi nu retroactive* – Astăzi, se manifestă o tendinţă alarmantă, supărătoare spre retroactivitate, spre încercarea de a impune penalizări pentru acţiunile trecute. Anumite modele de impozitare, precum şi o serie de reglementări şi de aplicări ale legii constituie indicii ale acestei tendinţe.

Ca un exemplu, guvernul SUA a deschis recent un proces în care cere pagube de mai multe milioane de dolari firmei Borden Chemicals & Plastics, o firmă care operează în Louisiana şi Illinois şi care realizează diverse produse chimice pentru sectorul construcţiilor, industrial şi agricol.[25] Guvernul susţine că Borden a deversat o cantitate semnificativă de substanţe care produc cancer şi de alte substanţe periculoase în pânza de apă freatică din jurul complexului său din Louisiana. Borden consideră că recentele modificări ale reglementărilor privind scurgerile de substanţe periculoase sunt aplicate retroactiv pentru a obliga firma să plătească penalizări

pentru acțiuni care au avut loc înainte ca legea să fie în vigoare. Borden consideră că acest tip de acțiuni întreprinse de către guvern violează conceptele de bază de corectitudine și de proces în desfășurare.

Este contraproductiv să concepi astăzi reguli pe care să le aplici retroactiv pentru ceea ce s-a întâmplat ieri.

5. *Să conceapă reguli care să stabilească obiective și nicidecum reguli care să prescrie proceduri* – Modul adecvat pentru membri unei națiuni, prin intermediul guvernului lor, de a le spune sectoarelor lor de activitate cum să opereze este acela de a stabili obiective, obstacole, criterii, cadrul general, și nu de a ne spune cum să ne facem treaba. Spuneți-ne ce vreți să realizăm, dar nu cum să realizăm. Spuneți-ne unde vreți să ajungem, dar nu cum să ajungem acolo. Lăsați pe seama ingeniozității economiei americane să stabilească modul cel mai bun, mai economic și mai eficient de a ajunge acolo, pentru că economia americană a înregistrat rezultate bune în această privință.

ETICA AFACERILOR

Studiul eticii în management poate fi abordat din mai multe direcții. Probabil că abordarea cea mai practică este aceea de a percepe etica în calitate de catalizator al managerilor pentru a întreprinde acțiuni responsabile din punct de vedere social. Mișcarea pentru includerea studiului eticii ca pe o parte esențială a instruirii de management a început în anii '70, s-a dezvoltat semnificativ în anii '80 și se așteaptă să-și continue dezvoltarea și în noul secol. John Shad, președintele din anii '80 al Comisiei care reglementează activitatea bursieră, ani în care Wall Street-ul a fost zguduit de o serie de scandaluri de tranzacționare a acțiunilor, a oferit recent universității Harvard Business School un fond de 20 de milioane de dolari pentru a concepe un curs de etică a afacerilor pentru studenții de la MBA. Iar producătorul de televiziune Norman Lear a dat 1 milion de dolari pentru a sprijini Business Entreprise Trust, care va oferi premii naționale firmelor și „persoanelor... care vor da dovadă de curaj, creativitate și viziune socială în lumea afacerilor".[26]

Următoarele secțiuni definesc etica, explică de ce aspectele etice constituie o parte esențială a practicilor de management și prezintă câteva sugestii pentru crearea unor locuri de muncă etice.

DEFINIȚIA ETICII

Faimosul doctor și filantrop misionar Albert Schweitzer definește etica drept „preocuparea noastră pentru un comportament bun. Avem obligația de a lua în considerare nu numai bunăstarea noastră personală, ci și pe cea a altor oameni". Aceasta se aseamănă cu unul dintre preceptele celor Zece Porunci: Fă pentru alții ceea ce aștepți ca ei să facă pentru tine.[27]

În afaceri, **etica** poate fi definită drept capacitatea de a reflecta asupra valorilor în procesul de luare a deciziilor, de a determina modul în care aceste valori și decizii influențează diversele grupuri de parteneri și de a stabili modul în care managerii pot să folosească aceste observații în conducerea de zi cu zi a firmei. Managerii etici urmăresc succesul pe baza unor practici clare de management care se caracterizează prin corectitudine și justiție.[28] În mod interesant, folosirea eticii ca pe un ghid important în luarea și evaluarea deciziilor de afaceri este apreciată nu numai în Statele Unite ci și în societăți foarte diferite cum ar fi India și Rusia.[29]

Etica este preocuparea noastră pentru un comportament bun; obligația noastră de a lua în considerare nu numai bunăstarea noastră personală, ci și pe cea a altor oameni.

Etica în afaceri privește capacitatea de a reflecta asupra valorilor în procesul de luare a deciziilor, de a determina modul în care aceste valori și decizii influențează diversele grupuri de parteneri și de a stabili modul în care managerii pot să folosească aceste observații în conducerea de zi cu zi a firmei.

DE CE ESTE ETICA O PARTE ESENȚIALĂ A PRACTICILOR DE MANAGEMENT

John F. Akers, fostul președinte al IBM, a susținut recent că este bine pentru manageri să fie etici. El crede că dacă firmele nu sunt etice, ele nu pot fi competitive nici pe pieţele naționale și nici pe cele internaționale. Conform lui Akers:[30]

> Etica și competitivitatea sunt inseparabile. Noi concurăm ca societate. O societate cu oameni care se atacă pe la spate; cu oameni care fură unii de la alții; în care fiecare document trebuie autentificat la notariat pentru că nu poți avea încredere în cealaltă persoană; în care orice ceartă mică se sfârșește la tribunal; în care guvernul scrie maldăre de reglementări, legând de mâini și de picioare firma pentru a o face onestă, o asemenea societate nu va putea nicăieri să concureze foarte mult sau cu succes.

Deși este posibil ca practicile etice de management să nu fie legate de indicatori specifici de profitabilitate financiară, nu există un conflict inevitabil între practicile etice și obținerea profitului. Așa cum ne sugerează declarația lui Akers, sistemul nostru de concurență presupune valori de bază cum ar fi adevărul și relațiile corecte. Folosirea practicilor etice de afaceri poate îmbunătăți sănătatea generală a firmei în trei domenii importante: productivitate, relațiile cu partenerii și reglementările guvernamentale.

PRODUCTIVITATEA Salariații unei firme constituie unul dintre principalele grupuri de parteneri care sunt influențate de practicile de management. Când managementul este hotărât să acționeze etic în privința partenerilor, atunci salariații vor fi influențați pozitiv. De exemplu, o firmă poate decide că etica de afaceri îi solicită să întreprindă un efort deosebit pentru a asigura sănătatea și bunăstarea salariaților săi. În acest sens, multe firme au înființat Programe de consiliere a salariaților (PCS) pentru a-i ajuta pe salariați în probleme cum ar fi familia, munca, aspectele financiare, aspectele juridice, bolile mentale sau dependența de substanțele chimice. Aceste programe au reușit chiar să mărească productivitatea în anumite firme. De exemplu, Control Data Corporation a descoperit că PCS au redus semnificativ cheltuielile cu sănătatea și absențele de la locul de muncă datorate îmbolnăvirilor.[31]

RELAȚIILE CU PARTENERII Cel de-al doilea domeniu în care practicile etice de management îmbunătățesc sănătatea firmei este cel al influențării pozitive a partenerilor „din afară", cum ar fi furnizorii și clienții. O imagine publică pozitivă poate atrage clienții care percep o astfel de imagine ca fiind dezirabilă. De exemplu, Johnson & Johnson, cel mai mare producător din lume de produse de îngrijire a sănătății, se ghidează după un „Crez" făcut cunoscut salariaților, acționarilor și membrilor comunității acum 50 de ani de către generalul Robert Wood Johnson (vezi Figura 3.5).

REGLEMENTĂRILE GUVERNAMENTALE Cel de-al treilea domeniu în care practicile etice de management pot îmbunătăți sănătatea firmei este minimizarea reglementărilor

FIGURA 3.5 Crezul companiei Johnson & Johnson

Considerăm că suntem responsabili în primul rând față de doctori, asistente, pacienți, mame și față de toți cei care ne folosesc produsele și serviciile.
Pentru a le satisface nevoile, tot ceea ce facem trebuie să fie de înaltă calitate.
Trebuie permanent să ne străduim să reducem costurile pentru a păstra niște prețuri rezonabile.
Comenzile clienților trebuie satisfăcute prompt și corect.
Furnizorii și distribuitorii noștri trebuie să aibă ocazia de a obține un profit bun.
Suntem responsabili față de salariații noștri, bărbații și femeile care lucrează cu noi în întreaga lume.
Toți oamenii trebuie tratați ca niște ființe unice.
Trebuie să le respectăm demnitatea și să le recunoaștem meritele.
Salariații trebuie să aibă un sentiment de siguranță în munca pe care o fac.
Compensația trebuie să fie corectă și adecvată, iar condițiile de la locul de muncă să fie caracterizate prin curățenie, ordine și siguranță.
Salariații trebuie să fie liberi să vină cu sugestii și cu plângeri.
Trebuie să existe șanse egale de angajare, perfecționare și promovare a celor calificați.
Trebuie să asigurăm un management competent, ale cărui acțiuni să fie juste și etice.
Suntem responsabili față de comunitățile în care trăim și muncim, precum și față de comunitatea globală.
Trebuie să fim cetățeni buni – să sprijinim munca bună și acțiunile de caritate, și să plătim impozite corecte.
Trebuie să încurajăm progresele civice, precum și existența unor condiții de sănătate și de educație mai bune.
Trebuie să păstrăm în bune condiții proprietatea pe care avem privilegiul să o folosim, să protejăm mediul și resursele naturale.
Responsabilitatea noastră finală se manifestă față de acționari.
Firma trebuie să obțină un profit solid.
Trebuie să experimentăm noi idei.
Trebuie să întreprindem activități de cercetare, să dezvoltăm programe inovatoare și să plătim pentru greșeli.
Trebuie să achiziționăm noi echipamente, să înființăm noi facilități și să lansăm noi produse.
Trebuie să ne creăm rezerve pentru timpurile mai puțin prielnice.
Dacă vom opera conform acestor principii, acționarii vor trebui să obțină un câștig bun.

guvernamentale. Acolo unde se consideră că firmele nu acționează etic, publicul este mai înclinat să-i preseze pe cei care adoptă legile și pe alți oficiali guvernamentali pentru a reglementa activitatea acestor firme sau pentru a le obliga să respecte reglementările existente. De exemplu, în 1995, legiuitorii din statul Texas au ținut audieri publice legate de operațiunile din sectorul spitalelor psihiatrice. Aceste audieri au fost determinate, cel puțin parțial, de percepția că spitalele private de psihiatrie nu foloseau practici etice de stabilire a prețurilor.[32]

MANAGEMENTUL ȘI INTERNETUL

Better Business Bureaus ajută managementul să impună etica pe Internet

Consiliul firmei Better Business Bureaus Inc. din Arlington, Virginia, creează o „piață etică pe Internet" oferind o ștampilă digitală de aprobare firmelor care operează pe Internet. Pentru a obține ștampila, firma trebuie să îndeplinească o serie de criterii stricte care

privesc corectitudinea publicității, serviciile de calitate și rezolvarea corectă a plângerilor clienților. Firmele care au îndeplinit criteriile impuse de Better Business Bureaus (BBB) pot afișa ștampila BBBOnLine pe site-urile lor de pe Internet. Comerțul electronic va fi monitorizat de 150 de filiale ale Better Business Bureaus din Statele Unite și Canada, iar operațiunile vor fi sponsorizate de câteva companii printre care amintim AT&T, Hewlett-Packard și Netscape.

Pentru a obține ștampila BBBOnLine, firmele trebuie să parcurgă o serie de etape, printre care amintim acceptarea verificării site-ului de către BBB, o trecere în revistă de bună voie a publicității și eliminarea reclamelor care nu sunt corespunzătoare, acceptarea arbitrajului în cazul în care acesta este solicitat de către client, soluționarea tuturor plângerilor expediate către BBB și neînregistrarea nici unei abateri etice semnificative de către management. După ce firma obține ștampila, ea nu scapă de control. Orice firmă care nu va continua să îndeplinească standardele BBB va pierde ștampila.

Întrucât o poziție etică solidă face o bună impresie în afaceri în societatea noastră modernă, multe firme sunt interesate să obțină ștampila BBBOnLine. Gigantul Hertz care se ocupă cu închirierea autoturismelor este printre primii care și-a exprimat această dorință.

CODUL ETIC

Codul etic este o declarație formală care constituie un ghid etic pentru modul în care oamenii dintr-o organizație trebuie să acționeze și să ia decizii. Nouăzeci la sută din cele 500 de companii care alcătuiesc clasamentul Fortune 500 și aproape jumătate din celelalte firme au coduri etice. În plus, multe organizații care nu dispun încă de un cod etic se gândesc serios să conceapă unul.[33]

Codul etic este o declarație formală care constituie un ghid pentru luarea deciziilor și pentru acțiunile dintr-o organizație.

Codurile etice abordează, de regulă, probleme cum ar fi conflictele de interese, concurenții, caracterul privat al informațiilor, oferirea cadourilor, precum și oferirea și primirea sponsorizărilor politice. De exemplu, un cod etic recent conceput la compania japoneză Nissan interzice tuturor salariaților companiei să accepte sau să ofere aproape toate tipurile de cadouri sau de mijloace de divertisment partenerilor de afaceri și oficialilor guvernamentali. Noul cod a fost conceput de către președintele companiei Nissan, Yoshikazu Hanawa, și a fost trimis unui număr de 300 de furnizori importanți.[34]

Conform unui studiu recent, elaborarea și popularizarea codului etic sunt percepute drept mijloace eficace și eficiente de încurajare a practicilor etice în cadrul organizațiilor.[35] Codul etic conceput de Johnson & Johnson pentru a ghida practicile de afaceri ale companiei (Figura 3.5) este popularizat prin raportul anual al companiei, ca și prin expedierea lui către salariați.

Managerii nu pot să considere că doar prin faptul că au conceput și au popularizat un cod etic, membrii organizației vor dispune de sfaturile de care au nevoie pentru a stabili ceea ce este etic și a acționa în concordanță. Este imposibil să fie acoperite toate comportamentele etice și lipsite de etică dintr-o organizație printr-un singur cod. Managerii trebuie să perceapă codurile etice ca pe niște instrumente care trebuie evaluate și redefinite periodic astfel încât să

devină mijloace cuprinzătoare și utilizabile pentru luarea eficientă și eficace a deciziilor etice de afaceri.

CREAREA UNUI LOC DE MUNCĂ ETIC

Managerii se străduiesc, în mod obișnuit, să încurajeze practicile etice, adică nu numai să fie corecți din punct de vedere moral, dar să obțină toate avantajele pentru firmă care rezultă din proiectarea unei imagini etice față de consumatori și de salariați.[36] Crearea, popularizarea și îmbunătățirea continuă a codului etic al firmei constituie unele dintre acțiunile obișnuite pe care le întreprind managerii pentru a asigura un loc de muncă etic.

O altă acțiune pe care o pot întreprinde managerii este aceea de a înființa un birou sau un compartiment responsabil cu urmărirea eticii practicilor din organizație. De exemplu, managementul de la Martin Marietta, un important furnizor de sisteme pentru rachete și de componente pentru avioane, a înființat un birou responsabil cu etica, acesta reprezentând un semnal tangibil dat tuturor salariaților că managementul se gândește serios la încurajarea practicilor etice din firmă (vezi Figura 3.6).

O altă modalitate de a promova etica la locul de muncă este aceea de a oferi membrilor organizației o instruire adecvată. General Dynamics, McDonnell Douglas, Chemical Bank și American Can Company sunt exemple de companii care desfășoară programe de pregătire ce urmăresc să încurajeze practicile etice din organizație.[37] Astfel de programe nu urmăresc să-i învețe pe manageri ceea ce este moral sau etic, ci le oferă criterii pe care le pot folosi pentru a stabili cât de etică ar putea fi o anumită acțiune. Managerii pot fi încrezători că o acțiune potențială va fi considerată etică de către publicul larg în cazul în care respectă unul sau mai multe dintre standardele de mai jos:[38]

1. *Regula de aur* – Acționează în același mod în care ai vrea ca alții să te trateze pe tine.

FIGURA 3.6 Declarația privind etica a companiei Martin Marietta

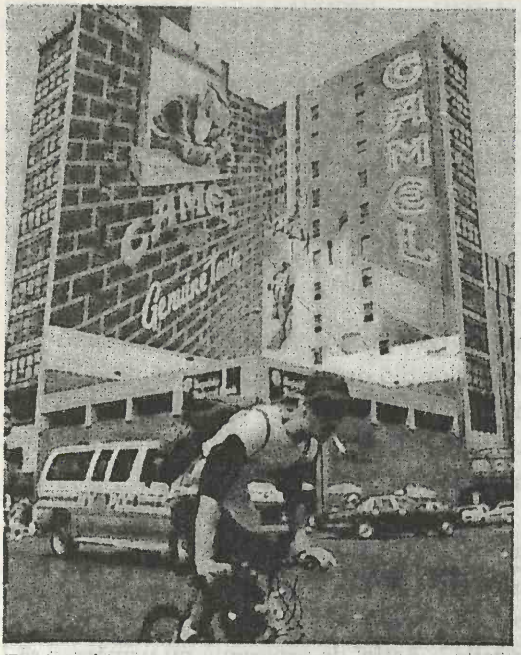
Pentru a asigura acordarea unei atenții permanente problemelor de etică și standardelor din partea tuturor salariaților companiei Martin Marietta, Compania a înființat biroul de etică. Directorul acestui birou are responsabilitatea de a monitoriza modul în care se respectă acest cod etic și de a rezolva toate plângerile care-i parvin privind nerespectarea eticii.

Martin Marietta solicită fiecărui salariat să raporteze orice încălcare reală sau presupusă a acestui cod. Compania îi încurajează puternic pe salariații ei să lucreze cu supervizorii pentru conceperea unor astfel de rapoarte și, în plus, oferă salariaților dreptul de a raporta violările codului direct către biroul însărcinat cu respectarea eticii. Se consideră că raportarea promptă a violărilor este în interesul tuturor părților.

Rapoartele salariaților vor fi analizate în deplină confidențialitate. Nici un salariat nu va suferi vreo ofensă sau vreo represiune datorită raportului pe care-l înaintează biroului de etică...

Președintele Comitetului de etică al companiei va fi chiar președintele companiei. Comitetul va fi alcătuit, în afara președintelui, din cinci alți salariați din companie, inclusiv din reprezentanți de la nivelurile operaționale, fiecare dintre ei fiind numit de către președintele Comitetului de etică și urmând a fi acceptat de către Comitetul de audit și etică al Consiliului Director al companiei.

Președintele Comitetului de etică se subordonează Comitetului de audit și etică al Consiliului Director al companiei Martin Marietta.



Deşi mulţi susţinători ai societăţii de consum sunt de părere că toate reclamele la ţigări sunt dăunătoare, producătorii de ţigări insistă asupra faptului că mesajele lor au un anumit public. Zvonurile legate de aparenta adresare a reclamelor Joe Camel către copii au avut ca rezultat retragerea acestei campanii publicitare.

2. *Principiul utilitar* – Acţionează într-un mod care va aduce cel mai mult bine celui mai mare număr de oameni.
3. *Imperativul absolut al lui Kant* – Acţionează într-o astfel de modalitate încât acţiunea întreprinsă în anumite condiţii să poată fi considerată o lege, regulă sau comportament universal.
4. *Etica profesională* – Întreprinde acţiuni care vor fi percepute drept adecvate de către un grup dezinteresat de colegi care au aceeaşi profesie.
5. *Testul TV* – Managerii trebuie să se întrebe întotdeauna, „M-aş simţi confortabil dacă ar trebui să explic unei audienţe naţionale la TV de ce am întreprins o asemenea acţiune?"
6. *Testul legal* – Acţiunea sau decizia propusă este legală? Legile existente sunt considerate, în general, drept un standard minim pentru etică.
7. *Testul celor patru întrebări* – Managerii pot fi încrezători că o decizie este etică dacă pot răspunde „da" la următoarele întrebări: Decizia este sinceră? Este corectă pentru toţi cei care vor fi influenţaţi de ea? Va contribui la consolidarea înţelegerii şi a unei mai bune prietenii între oameni? Va aduce avantaje tuturor celor care sunt influenţaţi de ea?

În sfârşit, managerii pot să-şi asume responsabilitatea pentru crearea şi susţinerea condiţiilor în care oamenii sunt înclinaţi să se comporte etic şi pentru minimizarea condiţiilor în care oamenii vor fi tentaţi să se comporte lipsiţi de etică. Două practici care, în mod obişnuit, încurajează comportamentul lipsit de etică în organizaţii sunt acelea de a oferi recompense neobişnuit de mari pentru performanţele bune şi penalizări deosebit de severe pentru performanţele slabe. Prin eliminarea unor astfel de factori, managerii pot reduce orice presiune asupra salariaţilor de a se comporta lipsiţi de etică în organizaţii.[39]

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Aşa cum s-a arătat anterior, nu există în prezent nici o lege care să impună managementului firmei Larami să modifice arma cu apă Super Soaker pentru a aborda problema violenţei juvenile. Totuşi, în cazul în care se va considera necesară adoptarea unei legislaţii în această direcţie, legiuitorii ar putea întreprinde o serie de acţiuni rezonabile pentru a ajuta managementul firmei Larami să-şi îndeplinească responsabilităţile sale sociale în acest domeniu. De exemplu, orice lege adoptată trebuie să fie clară, consecventă şi fezabilă din punct de vedere tehnic pentru a permite managementului firmei Larami să ştie ce acţiuni sunt aşteptate din partea firmei şi pentru a ţine cont de tehnologia existentă care poate să ajute firma în întreprinderea acestor acţiuni.

Legile trebuie să fie fezabile din punct de vedere economic și să nu fie aplicate retroactiv. Adică, managementul firmei Larami trebuie să respecte legea fără să aducă firma la faliment; el nu trebuie să fie penalizat pentru ceea ce s-a întâmplat în trecut când legea nu era în vigoare. De asemenea, managementului firmei Larami trebuie să i se ofere flexibilitatea de a respecta aceste legi în avantajul firmei. Altfel spus, legile nu trebuie să solicite managementului să respecte anumite proceduri; ele trebuie să stabilească obiective și să permită firmei să-și aleagă cele mai eficace și mai eficiente mijloace pentru îndeplinirea acestor obiective.

Managementul etic este înclinat să ia în considerare bunăstarea altor oameni. Presupunând că managementul firmei Larami este etic, atunci, el va lua în considerare orice acțiune rezonabilă pentru a ajuta societatea să reducă violența în rândul tinerilor. Totuși, dacă Larami va reduce semnificativ atracția pe care o prezintă produsul său în rândul tinerilor clienți datorită dorinței managementului de a ajuta societatea să micșoreze violența juvenilă, atunci salariații, acționarii și alți parteneri care manifestă un interes legitim pentru succesul firmei vor considera probabil acțiunile managementului drept lipsite de etică.

Pentru informații actualizate despre subiectele din acest capitol, exerciții pe Internet, legături cu site-urile similare de pe Internet, un ghid interactiv de studiu și multe alte lucruri, vizitați site-ul nostru la

http://www.prenhall.com/certo

REZUMAT ORIENTAT PE ACȚIUNE

Recitiți obiectivele acestui capitol. Fiecare obiectiv este însoțit de întrebări. Răspunsul corect la aceste întrebări vă va ajuta să rețineți cele mai importante concepte prezentate în cadrul acestui capitol. După ce răspundeți la fiecare întrebare, încercuiți răspunsurile și verificați-le cu răspunsurile corecte de la sfârșitul capitolului. (*Sfat*: În cazul în care aveți vreun dubiu în legătură cu răspunsurile corecte, consultați pagina la care este abordată respectiva problemă în cadrul capitolului și care este menționată după răspunsul corect).

Încercuiți: Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc conceptul de *responsabilitate socială a firmei*

A F a) Conform lui Davis, întrucât firma are o anumită putere asupra societății, societatea poate și trebuie să facă firma responsabilă de condițiile sociale care rezultă din exercitarea acestei puteri.

a b c d e b) Principalele domenii de responsabilitate socială în care se poate implica firma sunt următoarele, cu excepția: (a) problemelor urbane (b) problemelor care privesc consumatorii (c) controlului poluării (d) conservării resurselor naturale (e) toate domeniile de mai sus reprezintă domenii de implicare potențială.

2. Să cunosc argumentele pro și contra responsabilității sociale a firmelor

A F a) O serie de specialiști susțin că întrucât firma constituie o componentă influentă a societății, ea are responsabilitatea de a menține și a spori bunăstarea de ansamblu a societății.

a b c d e b) Milton Friedman susține că firma nu poate fi obligată să întreprindă activități de responsabilitate socială . El *nu* susține că: (a) activitățile de responsabilitate socială pot cauza falimentul firmelor (b) activitățile de responsabilitate socială

se află în conflict direct cu obiectivele firmelor (c) activitățile de responsabilitate socială vor îndrepta națiunea spre socialism, fapt care se află în contradicție cu filosofia americană de afaceri (d) activitățile de responsabilitate socială sunt lipsite de etică întrucât consumă bani care aparțin de drept investitorilor firmei (e) activitățile de responsabilitate socială vor reduce, în cele din urmă, câștigurile care revin investitorilor firmei sau vor mări prețurile percepute consumatorilor.

3. Să cunosc strategiile utile pentru sporirea sensibilității sociale a unei organizații

a b c d e a) Când folosim graficul luării deciziilor privind activitățile de responsabilitate socială, care din următoarele întrebări nu respectă secvențialitatea etapelor: (a) Putem să ne permitem această acțiune? (b) Responsabilitatea socială există cu adevărat? (c) Firma are dreptul de a întreprinde această acțiune? (d) Evaluarea tuturor intereselor ne arată că acțiunea este oportună? (e) Avantajele depășesc costurile?

A F b) Abordarea obligațiilor sociale pentru întreprinderea activităților de responsabilitate socială privește, în principal, respectarea legislației existente în acest domeniu.

4. Să dobândesc informații despre planificarea, organizarea, influențarea și controlul activităților de responsabilitate socială.

A F a) Politicile organizatorice pentru problemele de responsabilitate socială trebuie concepute în aceeași manieră ca și în cazul, de exemplu, al problemelor privind relațiile umane.

a b c d e b) Firmele ar trebui să întreprindă activități de responsabilitate socială în toate dintre următoarele domenii, cu excepția: (a) domeniului utilităților economice (b) domeniului funcției economice (c) domeniului calității vieții (d) domeniului investițiilor sociale (e) domeniului rezolvării problemelor.

5. Să cunosc planul practic privind modul în care societatea poate să ajute firmele să-și îndeplinească obligațiile sociale.

A F a) În cele din urmă, cetățenii unei societăți trebuie să finanțeze activitățile de responsabilitate socială ale firmelor prin suportarea unor prețuri mai mari pentru bunuri și servicii sau prin plata unor impozite mai mari (sau prin ambele modalități).

a b c d e b) Următoarea afirmație *nu* constituie una dintre responsabilitățile pe care le are societatea față de firme, conform opiniei lui Jerry McAfee: (a) stabilirea unor reguli clare și concise (b) conceperea unor reguli proactive și nu retroactive (c) conceperea unor reguli care să stabilească obiective și nu a unor reguli care să prescrie proceduri (d) conceperea unor reguli subiective și nu obiective (e) urmărirea ca regulile să fie fezabile din punct de vedere economic.

6. Să înțeleg legătura dintre etică și management

A F a) Principiul utilitar sugerează că managerii trebuie să acționeze într-un astfel de mod încât o acțiune întreprinsă în anumite condiții să poată fi considerată o lege, regulă sau compotament universal.

a b c d e b) Managementul se poate strădui să încurajeze comportamentul etic în organizații astfel încât: (a) să fie corect din punct de vedere moral (b) să

obțină un avantaj în afaceri prin faptul că salariații își percep firma ca pe o organizație etică (c) să obțină un avantaj în afaceri prin faptul că firma este percepută de către clienți ca o organizație etică (d) să evite posibilele taxe costisitoare de judecată (e) toate elementele de mai sus.

A F c) Odată conceput, codul etic al firmei nu va mai trebui, în general, să fie monitorizat sau revizuit timp de cel puțin doi ani.

A F d) O serie de manageri creează „birouri de etică" pentru a le arăta salariaților importanța majoră a eticii.

ANEXĂ LA STUDIUL DE CAZ INTRODUCTIV

ÎNTREBĂRI

„Larami „stropește" societatea" (pag. 74), precum și secțiunile care au revenit la studiul de caz au fost scrise pentru a vă ajuta să înțelegeți mai bine conceptele de management cuprinse în cadrul acestui capitol. Răspundeți la următoarele întrebări privind studiul de caz pentru a înțelege mai bine conținutul capitolului:

1. Considerați că managerii de la Larami au responsabilitatea de a aduce anumite modificări jucăriei Super Soaker, astfel încât acest produs să nu încurajeze violența în rândul tinerilor? Explicați.
2. Presupunând că managerii firmei Larami au o asemenea responsabilitate, în ce condiții ar trebui să implice firma pentru a-și asuma această responsabilitate?
3. Presupunând că managerii firmei Larami au o asemenea responsabilitate, când le va fi relativ dificil să facă în așa fel încât firma lor să fie la înălțimea acestei responsabilități?

EXERCIȚII PRIVIND APTITUDINILE DE MANAGEMENT: FOLOSIREA STANDARDELOR ETICE ÎN LUAREA DECIZIILOR

În acest capitol ați studiat șapte standarde care pot fi folosite pentru a stabili dacă acțiunile managementului sunt etice. Studiul de caz introductiv a descris câteva probleme care au apărut pentru că firma Larami a hotărât să producă jucăria Super Soaker. Folosiți cele șapte standarde pentru a determina dacă decizia a fost etică. Explicați cum ați ajuns la rezultate.

PROBLEME DE RECAPITULAT ȘI DE ANALIZAT

1. Definiți *responsabilitatea socială a firmei.*
2. Explicați trei dintre cele mai importante principii ale modelului lui Davis privind responsabilitatea socială a firmei.
3. Sintetizați trei argumente care vin în sprijinul îndeplinirii obiectivelor de responsabilitate socială de către o firmă.
4. Sintetizați argumentele lui Milton Friedman împotriva îndeplinirii obiectivelor de responsabilitate socială de către firme.
5. Ce se înțelege prin întreprinderea *activităților de responsabilitate socială solicitate de lege*?
6. Ce se înțelege prin *activitățile voluntare de responsabilitate socială*?
7. Enumerați cinci rezultate pozitive și negative pe care le poate aștepta o firmă ca urmare a întreprinderii activităților de responsabilitate socială.
8. Care este diferența dintre responsabilitatea socială și sensibilitatea socială?
9. Analizați procesul de luare a deciziilor care îi poate ajuta pe manageri să sporească sensibilitatea socială a organizațiilor lor.
10. Explicați cu propriile dumneavoastră cuvinte principalele diferențe existente între cele trei abordări ale lui Sethi pentru îndeplinirea responsabilităților sociale.
11. Care dintre abordările lui Sethi prezintă cel mai mare potențial pentru creșterea sensibilității sociale a sistemului de management? Explicați.
12. Care este relația generală între cele patru funcții principale ale managementului și

întreprinderea activităților de responsabilitate socială ale firmei?

13. Ce sugestii face acest capitol privind planificarea activităților de responsabilitate socială?

14. Descrieți procesul de transpunere în practică a politicii de responsabilitate socială.

15. Cum se corelează organizarea și influențarea activităților de responsabilitate socială cu planificarea activităților de responsabilitate socială?

16. Enumerați și definiți patru domenii principale în care orice sistem de management poate întreprinde evaluări pentru a controla activitățile de responsabilitate socială.

17. Ce este un audit social? Cum pot fi folosite de către management rezultatele auditului social?

18. Cum poate societatea să ajute firmele să-și îndeplinească responsabilitățile sociale?

19. Care este legătura dintre etică și responsabilitatea socială?

20. Explicați cum pot încerca managerii să stabilească dacă o anumită acțiune este etică.

21. Ce acțiuni trebuie să întreprindă managerii pentru a transforma organizațiile lor în locuri de muncă mai etice?

RĂSPUNSURI LA REZUMATUL ORIENTAT PE ACȚIUNE

1. a) A, pag. 76
   b) e, pag. 78
2. a) A, pag. 79
   b) c, pag. 79-80
3. a) a, pag. 84-85
   b) A, pag. 87
4. a) A, pag. 91
   b) a, pag. 92-93
5. a) A, pag. 96-97
   b) d, pag. 96-97
6. a) F, pag. 101-102
   b) e, pag. 98
   c) F, pag. 100
   d) A, pag. 101

STUDIU DE CAZ: Dow Corning – O problemă de legalitate sau de etică?

Responsabilitatea socială a firmei poate fi definită drept obligația managerului de a întreprinde acțiuni pentru a proteja și a îmbunătăți atât bunăstarea socială, cât și interesele organizației. În ultimii ani, publicul a acordat o importanță mai mare responsabilității sociale a firmelor, iar firmele care n-au respectat această responsabilitate au avut de suferit atât în fața instanțelor de judecată, cât și pe piață.

Dilema cu care se confruntă o serie de firme în încercarea de a-și îndeplini responsabilitățile sociale fără să-și sacrifice obiectivele este exemplificată de problemele juridice ale firmei Dow Corning privind siguranța implanturilor cu silicon pentru sâni. Dow Corning a lansat implanturile cu silicon pentru sâni în 1963, iar în anul 1984 a înregistrat vânzări anuale de 2,2 miliarde de dolari ale liniei sale de produse cu silicon. Totuși, în 1984 firma a fost dată în judecată pentru prezentarea într-o lumină falsă a produselor sale și a pierdut procesul. Acesta a fost numai primul dintre numeroasele procese pierdute de Dow Corning. Până acum, activitatea de implanturi cu silicon a costat firma mai mult de 1 miliard de dolari pentru cheltuieli de judecată, împingând-o spre faliment și, totodată, expunând și compania mamă, Dow Chemical Company and Corning, la acțiunile juridice.

John Swanson avea 30 de ani când a venit să lucreze pentru Dow Corning în 1966. El a trecut de la compartimentul publicitate la cel de marketing industrial, ajungând apoi să scrie discursuri pentru președinții William C. Goggin și Jack S. Luddington. La mijlocul anilor '70, când firma a fost atacată, atât în țară cât și în străinătate, pentru folosirea unor practici lipsite de etică, Swanson a primit sarcina să creeze un comitet de etică pentru a permite firmei Dow Corning să-și stabilească responsabilitatea socială.

Swanson și noul său comitet au decis că firma trebuie să se comporte ca și cum ar fi permanent în atenția publicului. Au fost ținute ședințe cu managerii care răspundeau de operațiunile globale ale firmei pentru a impune această decizie și a găsi modalități pentru a o implementa. Implementarea a avut atât de mult succes încât până în 1984 Swanson a fost recunoscut drept un expert național în problema eticii firmelor. Din nefericire, poziția lui Swanson a fost subminată atunci când superiorii săi s-au dovedit incapabili să acorde prioritate eticii

afacerilor, pe care o preamăreau, în fața obiectivelor privind profiturile în cazul implanturilor cu silicon.

Swanson n-a fost un spectator pasiv pe parcursul investigațiilor privind etica marketingului implanturilor cu silicon ale firmei Dow Corning. În 1974, soția sa, Colleen, a făcut un implant cu silicon pentru sâni și aproape imediat s-a îmbolnăvit de o boală căreia nici un doctor n-a putut să-i găsească o cauză. La 15 ani după intervenția chirurgicală, Colleen Swanson a aflat de existența unei alte femei care a apelat și ea la implanturile firmei Dow și a ajuns să sufere de o maladie asemănătoare. În cele din urmă, Colleen Swanson și-a îndepărtat implanturile și a dat în judecată firma Dow Corning.

Următorul capitol al poveștii a avut loc în 1989, când Administrația Alimentelor și a Medicamentelor a fost dată în judecată de un grup de consumatori care solicitau să cunoască rezultatele studiilor întreprinse de AAM privind gelul de silicon folosit în implanturile pentru sâni. A devenit evident că implanturile pentru sâni nu erau la fel de strict reglementate de către AAM ca alte produse care au legătură cu sănătatea. După ce au apărut în presă câteva relatări privind neajunsurile cauzate de implanturi, Congresul a hotărât să găzduiască o serie de audieri pe marginea acestei probleme.

În decembrie 1990, John Swanson a primit o notă prin care era înștiințat că o serie de directori ai firmei Dow Corning încercau să distrugă rapoartele interne despre complicațiile cauzate de implanturi. După o încercare lipsită de succes de a determina firma să investigheze aceste acuzații, Swanson și-a dat demisia și a devenit consultant pe probleme de etică.

În 1991, instanța de judecată a cerut ca unei femei care a dat în judecată firma Dow Corning pentru neplăcerile cauzate de implantul pentru sâni să i se plătească daune în valoare de 7,3 milioane de dolari, iar verdictul a fost susținut și de către curtea de apel. În ianuarie 1992, Dow Corning a anunțat instituirea unui moratoriu pe timp de 45 de zile în ceea ce privește vânzarea implanturilor pentru sâni, iar în martie același an, firma a încetat formal producția de implanturi. Trei ani mai târziu, instanța a decis că firma nu este capabilă să plătească 4,23 de miliarde de dolari drept daune pentru cei care au intentat procese împotriva sa și a declarat firma în stare de faliment. De asemenea, și alte firme care realizează produse pentru sănătate au trebuit să facă față unei mulțimi de procese în ceea ce privește implanturile cu silicon. De exemplu, Brystol-Myers Squibb a cheltuit milioane de dolari pentru a se apăra. Alte firme, Baxter Healthcare și 3M, au cheltuit, de asemenea, sume mari de bani pentru a se apăra în justiție.

O problemă interesantă ridicată de această luptă pentru etică este dacă așa numitele procese de prejudiciu în masă sunt justificate. Astfel de procese sunt intentate de sute – sau chiar de mii – de reclamanți care acuză o firmă sau un produs de același prejudiciu. Ele apar adesea, ca și în cazul firmei Dow Corning, după ce unul dintre reclamanți primește o despăgubire serioasă – adică un număr restrâns de procese se transformă într-o avalanșă de procese pe măsură ce sporește mediatizarea în jurul produsului vinovat. Prin urmare, pentru avocați este avantajos – și profitabil – să combine mai multe procese într-un proces de prejudiciu în masă.

Dow Corning – alături de multe alte companii care se tem că vor ajunge falite datorită unei acțiuni de prejudiciu în masă – au făcut presiuni asupra legiuitorilor pentru a introduce măsuri de reformare a legislației privind prejudiciile care vor înlocui procesele de prejudiciu în masă cu procese legate de „probleme obișnuite". Aceste procese vor stabili o limită pentru răspunderea firmei.

Oricare va fi rezultatul eforturilor de reformare a legislației privind prejudiciile, mulți oameni consideră că problemele juridice în cazuri cum ar fi cel al firmei Dow Corning își au rădăcina în altă parte. Pentru ei, problema este una de etică.

ÎNTREBĂRI

1. Ce trebuie să învețe o firmă din experiența firmei Dow Corning? De ce înființarea unui comitet de etică s-a dovedit insuficientă pentru monitorizarea responsabilității sociale?
2. Cum ar putea firma Dow Corning să-și susțină cauza folosind argumentele lui Milton Friedman împotriva asumării responsabilității sociale?
3. Dacă Dow Corning ar fi întreprins un audit social, ce probleme ar fi fost scoase în evidență de acest audit și care ar fi fost rezultatul?
4. Care este rezultatul final al comportamentului firmei Dow Corning? Imaginați-vă o conversație între managerii firmei Dow în 1963 când firma a lansat implanturile cu silicon. Ați fi putut să-i convingeți să renunțe la proiect? Explicați.

CAPITOLUL 4
Managementul în arena globală

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc managementul internațional și importanța sa pentru managerii moderni.
2. Să cunosc ce reprezintă o companie multinațională.
3. Să dobândesc informații legate de riscul investițiilor în operațiunile internaționale.
4. Să dobândesc informații legate de cei care lucrează în companiile multinaționale.
5. Să cunosc cum se conduce o companie multinațională.
6. Să cunosc cum se conduc organizațiile multinaționale față de organizațiile transnaționale.
7. Să cunosc modul în care etica și pregătirea personalului care lucrează în străinătate (expatriați) se leagă de conducerea pe plan internațional.

STUDIU DE CAZ INTRODUCTIV

Baskin-Robbins aduce înghețata americană în Vietnam

Atenție: La sfârșitul capitolului (pag. 140) veți găsi o Anexă la studiul de caz introductiv care conține o serie de întrebări și un exercițiu privind aptitudinile de management. Această Anexă urmărește să aprofundeze aplicarea conceptelor din capitol la situațiile existente în studiul de caz.

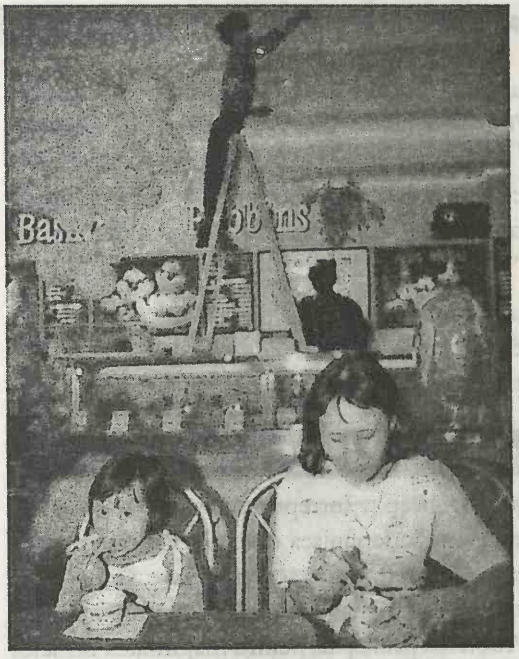
Baskin–Robbins, o firmă producătoare de înghețată cu sediul în Glendale, California, are o tradiție puternică în domeniul produselor de înaltă calitate. Totuși, în loc să se culce pe lauri, firma a întreprins câțiva pași foarte agresivi pentru a-și extinde activitatea pe o piață foarte competitivă.

Una dintre aceste acțiuni a constat în recenta lansare a noii linii de produse denumită „Incredibles". Acestea sunt prăjituri de înghețată realizate prin intermediul unui parteneriat cu Sara Lee Corporation. Baskin – Robbins a investit aproape 8 milioane de dolari pentru publicitatea acestui nou produs.

Într-un efort de dezvoltare a firmei, managementul firmei Baskin – Robbins caută să-și vândă produsele în magazine netradiționale. De exemplu, firma analizează posibilitatea de a vinde noul sortiment de iaurt Gone Crazy, ambalat în cutii de carton, în cafenele cum ar fi Starbucks Cofee. De asemenea, ea testează vânzarea înghețatei în restaurante cum ar fi Denny's și Miami Subs.

Totuși, cea mai agresivă încercare a firmei Baskin – Robbins de a-și dezvolta activitatea privește implicarea firmei în Asia de sud-est. Deschizând un magazin în Ho Chi Minh, firma a readus înghețata americană în Vietnam. Baskin – Robbins a fost prima firmă de fast – food care a deschis un magazin în Vietnam după ce președintele Clinton a ridicat embargoul economic impus acestei țări timp de 19 ani.

Conform managerului noului magazin vietnamez, Bui Vi Hoanh, magazinul firmei Baskin – Robbins atrage circa 100 de cumpărători pe zi. Acesta reprezintă un număr semnificativ



Pentru a-şi dezvolta activitatea pe piaţa internaţională, Baskin – Robbins şi-a deschis noi magazine, cum este acesta din Ho Chi Minh – aducând îngheţata americană în Vietnam după o absenţă de 19 ani.

dacă avem în vedere că o singură cupă conică de îngheţată se vinde cu 18.000 de dongi (circa 1,60 dolari), ceea ce reprezintă mai mult decât salariul zilnic pentru un muncitor vietnamez. Două cupe de îngheţată cu fructe costă aproape salariul pe trei zile.

Pentru deschiderea magazinului a fost ales oraşul Ho Chi Minh pentru că este oraşul cel mai prosper din Vietnam şi principala destinaţie turistică a ţării. În plus, locuitorii mai în vârstă ai oraşului îşi amintesc de îngheţata americană din anii '60 şi '70, când mii de soldaţi americani staţionau în acest oraş, în timpul războiului din Vietnam.

Magazinul firmei Baskin – Robbins din Vietnam este unul riscant dar potenţial profitabil. Numai viitorul va putea spune dacă Baskin – Robbins a luat o decizie înţeleaptă de management.

Ce urmează

Studiul de caz introductiv ne prezintă câteva acţiuni agresive întreprinse de managementul firmei Baskin – Robbins pentru a menţine competitivitatea firmei. Cea mai îndrăzneaţă acţiune este deschiderea unui magazin în Vietnam. Această acţiune de extindere a prezenţei firmei pe plan internaţional este în concordanţă cu tendinţa globală care se manifestă în managementul firmelor. Acest capitol oferă informaţii despre provocarea cu care se confruntă firme ca Baskin – Robbins în extinderea pe plan internaţional şi realizează o trecere în revistă a arenei de management internaţional. Principalele probleme acoperite de capitol sunt următoarele:

1. Nevoia unui management pe plan internaţional.
2. Compania multinaţională şi forţa sa de muncă.
3. Funcţiile managementului şi companiile multinaţionale.
4. Organizaţiile transnaţionale.
5. Probleme deosebite în managementul internaţional.

MANAGEMENTUL PE ÎNTREGUL GLOB: DE CE?

Cele mai multe companii americane percep în prezent importante ocazii pe pieţele internaţionale.[1] Deşi populaţia SUA creşte constant dar lent, populaţia din multe alte ţări explodează. De exemplu, s-a calculat că în 1990, China, India şi Indonezia aveau împreună mai mult de 2 miliarde de locuitori, adică 40% din populaţia globului.[2] Evident, astfel de ţări

oferă şansele obţinerii unui profit potenţial semnificativ pentru oamenii de afaceri agresivi din întreaga lume.

Totuşi, acest potenţial este însoţit de un risc serios. Managerii care încearcă să conducă într-un context global se confruntă cu provocări formidabile. O serie dintre aceste provocări se datorează diferenţelor culturale între salariaţii din diverse ţări, nivelului tehnologic diferit de la o ţară la alta, precum şi sistemelor juridice şi politice care diferă semnificativ de la o ţară la alta.

Secţiunile din acest capitol vor aborda complexitatea conducerii într-un context global punând accent pe:

1. Elementele fundamentale ale managementului internaţional.
2. Clasificarea organizaţiilor în funcţie de implicarea internaţională.
3. Managementul comparativ (cu accent pe managementul japonez).

ELEMENTELE FUNDAMENTALE ALE MANAGEMENTULUI INTERNAŢIONAL

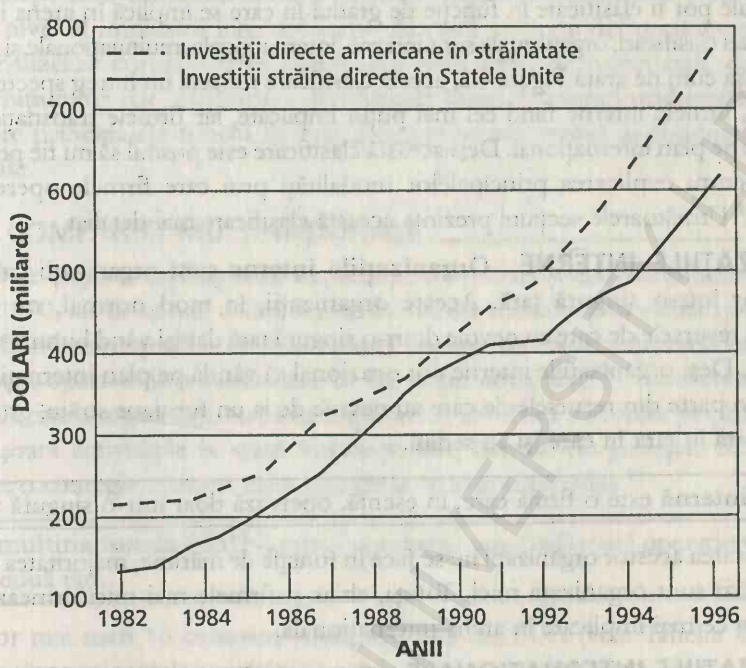
Managementul internaţional reprezintă pur şi simplu întreprinderea activităţilor de management în afara graniţelor naţionale. El presupune îndeplinirea obiectivelor organizaţiei prin extinderea activităţilor de management pentru a cuprinde şi accentul care se pune pe organizaţiile din ţările străine. Tendinţa înspre extinderea managementului internaţional, sau *globalizarea*, este recunoscută acum pe scară largă. Problema principală pentru majoritatea firmelor nu este aceea *de a se globaliza sau nu*, ci de a stabili *cum* şi *cât de repede* să facă acest lucru şi cum să determine progresele pe care le înregistrează pe plan global.[3]

Managementul internaţional reprezintă întreprinderea activităţilor de management în afara graniţelor naţionale.

Managementul internaţional poate să îmbrace diferite forme, de la simpla analiză şi confruntare cu concurenţa pe pieţele externe până la înfiinţarea unui parteneriat formal cu o firmă străină. De exemplu, firma AMC se confruntă viguros cu concurenţa pe pieţele străine. Această firmă, un producător de piese electrice, cu sediul în Harrisburg, Pennsylvania, a obţinut un succes important prin deţinerea unui control semnificativ pe o parte din piaţa sa multinaţională. Firma a construit fabrici în 17 ţări întrucât experienţa a demonstrat managementului că îşi poate domina cel mai bine concurenţii de pe pieţele externe dacă va realiza produse chiar pe aceste pieţe. Un mesaj recent expediat de preşedintele firmei, William J. Hudson, către acţionarii AMP a scos în evidenţă faptul că firma continuă să înregistreze progrese în arena internaţională. Hudson a promis că va persista în eforturile sale de a transforma AMP într-o organizaţie „capabilă pe plan global".[4]

Un exemplu de parteneriat formal pe plan global este cel dintre Toshiba şi Time Warner. Toshiba, un producător japonez de calculatoare, şi Time Warner, un conglomerat în domeniul comunicaţiilor care deţine un important studio cinematografic la Hollywood, au format recent un parteneriat pentru a concepe o nouă tehnologie pentru prezentarea filmelor către consumatori. Această tehnologie poartă numele de video disc digital (DVD). Conform unei diviziuni normale a muncii, Toshiba se va concentra asupra producerii hard-ului necesar pentru a livra noua tehnologie, iar Time Warner va oferi filmele care urmează a fi prezentate pe DVD. Ambele companii speră ca parteneriatul să le ofere un avantaj în faţa unor concurenţi formidabili cum ar fi Sony.[5]

FIGURA 4.1 Investiţiile americane în străinătate şi investiţiile străine în Statele Unite



Se aşteaptă ca tendinţa notabilă care se manifestă în Statele Unite şi în alte ţări spre dezvoltarea unor relaţii de afaceri în şi cu ţările străine să se accelereze în viitor. Aşa cum ne arată Figura 4.1, investiţiile americane în străinătate şi investiţiile străine în Statele Unite au crescut din 1982 şi se aşteaptă să-şi continue creşterea, cu uşoare încetiniri sau reculuri pe parcursul perioadelor de recesiune. Ca o observaţie interesantă, în anii '90, ritmul investiţiilor străine în ţările în curs de dezvoltare cum ar fi China şi India a înregistrat o creştere, în timp ce investiţiile străine în Statele Unite, Japonia şi Comunitatea Europeană au cunoscut o oarecare încetinire.[6] Aceste informaţii i-au făcut atât pe profesorii de management, cât şi pe managerii propriu-zişi să insiste asupra faptului că este necesară cunoaşterea managementului internaţional pentru o cunoaştere aprofundată a elementelor fundamentale contemporane ale managementului.[7]

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

După cum aţi citit în Studiul de caz introductiv, Baskin – Robbins este o organizaţie americană care operează în prezent în arena globală. Prin deschiderea unui magazin în Ho Chi Minh, Baskin – Robbins, în esenţă, şi-a extins activităţile de management dincolo de graniţa SUA ajungând în Vietnam. Dată fiind tendinţa internaţională spre investiţii mai mari pe plan extern, Baskin – Robbins va continua probabil să pună accent pe extinderea pe plan global, în timp ce firmele străine vor încerca să concureze cu Baskin – Robbins pe piaţa americană. De exemplu, este numai o chestiune de timp până ce firme ca Delta Dairy, un producător de îngheţată cu sediul în Atena, Grecia, vor începe să se extindă pe piaţa Statelor Unite.

CLASIFICAREA ORGANIZAȚIILOR ÎN FUNCȚIE DE IMPLICAREA LOR INTERNAȚIONALĂ

Organizațiile pot fi clasificate în funcție de gradul în care se implică în arena internațională. Conform acestei clasificări, organizațiile sunt interne, internaționale, multinaționale și transnaționale sau globale. Așa cum ne arată Figura 4.2, această clasificare reflectă un întreg spectru al implicării internaționale, firmele interne fiind cel mai puțin implicate, iar firmele transnaționale cel mai mult implicate pe plan internațional. Deși această clasificare este posibil să nu fie perfectă, ea este foarte utilă pentru explicarea principalelor modalități prin care firmele operează în arena internațională.[8] Următoarele secțiuni prezintă această clasificare mai detaliat.

ORGANIZAȚIILE INTERNE

Organizațiile interne sunt organizații care, în esență, operează doar într-o singură țară. Aceste organizații, în mod normal, nu numai că își achiziționează resursele de care au nevoie dintr-o singură țară dar își vând bunurile sau serviciile în aceeași țară. Deși organizațiile interne pot ocazional să vândă pe plan internațional sau să-și achiziționeze o parte din resursele de care au nevoie de la un furnizor străin, grosul activității lor se desfășoară în țara în care își au sediul.

Organizația internă este o firmă care, în esență, operează doar într-o singură țară.

Deși clasificarea acestor organizații nu se face în funcție de mărime, majoritatea organizațiilor interne de astăzi sunt organizații mici. Totuși, chiar și firmele mai mici urmează tendința și devin din ce în ce mai implicate în arena internațională.

ORGANIZAȚIILE INTERNAȚIONALE

Organizațiile internaționale sunt organizații care, în principal, își au sediul într-o singură țară dar desfășoară tranzacții continue, semnificative – cum ar fi efectuarea de vânzări și/sau achiziția de materii prime – în alte țări. Nu Horizons constituie un exemplu de firmă mică ale cărei trăsături o încadrează în categoria organizațiilor internaționale. Acest distribuitor de produse electronice realizate în principal de circa 40 de producători americani are în jur de 5.000 de clienți și este firma cu cel mai mare ritm de creștere din Melville, New York. Nu Horizons este o organizație internațională întrucât o parte importantă a activității sale este aceea de a acționa ca principal distribuitor de componente electronice pentru America de Nord al firmei japoneze NIC Components.[9]

Organizația internațională este o organizație care, în principal, își are sediul într-o singură țară dar desfășoară tranzacții continue, semnificative cu alte țări.

În concluzie, organizațiile internaționale sunt mai implicate în arena internațională decât organizațiile interne, dar mai puțin implicate decât organizațiile multinaționale sau transnaționale.

FIGURA 4.2 Gama implicării internaționale a organizațiilor

ORGANIZAȚIILE MULTINAȚIONALE: COMPANIA MULTINAȚIONALĂ

Organizația multinațională, denumită în mod obișnuit *companie multinațională (CMN)*, reflectă cel de-al treilea nivel al implicării internaționale. Această secțiune definește companiile multinaționale, analizează complexitatea conducerii unei astfel de organizații, descrie riscurile asociate operațiunilor sale, explorează diversitatea forței de muncă multinaționale și explică modul în care principalele funcții de management se raportează la conducerea companiei multinaționale.

DEFINIȚIA COMPANIEI MULTINAȚIONALE

Termenul de *companie multinațională* a apărut pentru prima oară în dicționarele americane în jurul anului 1970, iar de atunci a fost definit în diferite modalități în publicațiile și manualele economice. Conform scopurilor acestui manual, **compania multinațională** este o companie care desfășoară operațiuni semnificative în cel puțin două țări. În mod esențial, compania multinațională este o organizație care este implicată în derularea afacerilor pe plan internațional. Ea își desfășoară activitățile la scară internațională, dincolo de granițele naționale, și este îndrumată de o strategie comună elaborată de la centrul companiei.[10]

Compania multinațională (CMN) este o companie care desfășoară operațiuni semnificative în cel puțin două țări.

Lista celor mai mari 10 companii multinaționale din SUA (vezi Tabelul 4.1) cuprinde 4 companii ale căror principale activități sunt cele din domeniul energiei: Exxon, Mobil, Texaco și Chevron. Așa cum demonstrează tabelul, organizațiile multinaționale au venituri, profituri și active externe semnificative.

Lista celor mai mari 12 investiții străine în Statele Unite (vezi tabelul 4.2) cuprinde investiția efectuată în Shell Oil de către Royal Dutch/Shell Oil, investiția în BP America efectuată de British Petroleum și investiția în MCI Communications efectuată de către British Telecommunications. Alte investiții semnificative cuprinse în listă sunt cele în companii cunoscute cum ar

TABELUL 4.1 Cele mai mari 10 companii multinaționale americane

Locul ocupat în 1995	Compania	Veniturile externe ca procent din veniturile totale	Profitul extern ca procent din profitul total	Activele externe ca procent din activele totale
1	Exxon	77,8	76,5	59,0
2	General Motors	29,0	53,9	26,9
3	IBM	62,8	85,4	55,3
4	Mobil	66,4	69,2	61,7
5	Ford Motor	30,5	14,0	28,4
6	Texaco	56,1	69,2	46,5
7	Citicorp	59,3	57,9	57,6
8	Philip Morris Co.	34,2	24,3	36,2
9	Chevron	45,6	12,4	44,5
10	General Electric	25,5	13,4	26,0

fi Burger King, Pillsbury, Sony Electronics, Stop & Shop, Maybelline şi Citgo Petroleum. Investiţiile străine în Statele Unite au înregistrat un nivel record în ultimii ani şi vor continua, aproape cu siguranţă, să crească semnificativ în viitor.

Neil H. Jacoby arată că firmele trec prin şase etape până când ajung la cel mai înalt nivel de implicare multinaţională. Aşa cum ne arată Tabelul 4.3, companiile multinaţionale se încadrează într-o gamă care se întinde de la organizaţii puţin implicate în activitatea multinaţională care pur şi simplu exportă produse într-o ţară străină până la organizaţii foarte implicate în activitatea multinaţională, care au o parte dintre proprietari în alte ţări. Conform lui Alfred M. Zeien, directorul general al companiei Gillette, este nevoie de până la 25 de ani pentru a construi o echipă de management cu aptiudinile, experienţa şi capacităţile necesare pentru a transforma o companie într-una multinaţională foarte dezvoltată.[11]

În general, cu cât este mai mare organizaţia, cu atât este mai mare probabilitatea ca ea să participe la derularea unor operaţiuni internaţionale de un anumit fel. Companii cum ar fi General Electric, Lockheed şi DuPont, care au înregistrat anual peste 1 miliard de dolari din exporturi, vin în sprijinul acestei afirmaţii. Totuşi, există şi excepţii. De exemplu, BRK Electronics, o firmă mică din Aurora, Illinois, a câştigat o cotă importantă din piaţa mondială a detectoarelor de fum. Prin apelarea la o serie de distribuitori locali în Italia, Franţa şi Anglia, BRK a reuşit să-şi sporească exporturile de la 124.000 de dolari pe an la 4 milioane de dolari cinci ani mai târziu.[12] Aşa cum s-a arătat anterior, un număr tot mai mare de organizaţii mai mici se angajează în operaţiuni internaţionale.

ETICA SUB REFLECTOR

Firmele americane expediază deşeuri toxice în Mexic

Exportul deşeurilor toxice de către firmele din ţările mai dezvoltate către firmele din ţările mai puţin dezvoltate a devenit un lucru obişnuit. De exemplu, firmele americane trimit în mod obişnuit mari cantităţi de astfel de deşeuri în Mexic către firmele din această ţară. Deşi accidentele legate de aceste deşeuri pot produce pagube extinse de mediu şi chiar pierderi de vieţi omeneşti, legislaţia internaţională care reglementează exportul de deşeuri toxice este ca şi inexistentă.

Probabil că şi datorită absenţei unei astfel de legislaţii, există o mare controversă publică în legătură cu comerţul internaţional de deşeuri toxice. Cetăţenii ţărilor în curs de dezvoltare au organizat demonstraţii împotriva expedierii deşeurilor toxice din ţările dezvoltate în ţările lor, insistând că au dreptul de a trăi într-un mediu curat. Ei susţin că exportul deşeurilor este o formă de rasism care trebuie interzisă imediat.

Managerii implicaţi în comerţul internaţional cu deşeuri toxice trebuie să se asigure că sunt protejate atât interesele ţărilor exportatoare şi importatoare, cât şi interesele organizaţiilor lor. Deşi asigurarea acestei protecţii este, în prezent, în mare parte voluntară, evoluţia legislaţiei în acest domeniu va impune, fără dubii, o protecţie obligatorie în viitor. Pentru a face faţă acestei probleme, japonezii au întocmit un plan pe 100 de ani, denumit New Earth 21, care urmăreşte dezvoltarea unor tehnologii eficiente din punct de vedere ecologic menite să ofere lumii surse nepoluante de energie.

TABELUL 4.2 Cele mai mari 12 investiţii străine în Statele Unite

Locul în 1995	Investitorul străin	Ţara	Investiţia în SUA	% aflat în proprietate	Sectorul de activitate	Venit (milioane dolari)	Venit net (milioane dolari)	Active (milioane dolari)
1	Royal Dutch/ Shell Group	Olanda/ Marea Britanie	Shell Oil	100	energie, produse chimice	24.298	1.520,0	27.021
2	British Petroleum	Marea Britanie	BP America	100	energie	16.206	-486,2	17.252
3	Grand Metropolitan	Marea Britanie	Burger King	100	fast food	8.400	ND	ND
			Pillsbury	100	prepararea alimentelor	4.998	ND	ND
			Heublein	100	vinuri şi băuturi spirtoase	1.265	ND	ND
			Pearle	100	îngrijirea ochilor	354	ND	ND
			Alte firme	100	vinuri şi băuturi spirtoase	446	ND	ND
						15.463		
4	British Telecommunications	Marea Britanie	MCI Communications	20	telecomunicaţii	15.265	548,0	19.301
5	Sony	Japonia	Sony Music Entertainment	100	muzică			
			Sony Pictures Entertainment	100	filme	14.141	ND	ND
			Sony Electronics	100	produse electronice de consum			
6	Toyota Motor	Japonia	Toyota Motor Mfg	100	autoturisme	7.300E	ND	ND
			New United Motor Mfg	50	autoturisme	4.350E	ND	ND
	Nippodenso	Japonia	Denso International America	100	piese auto	2.300	ND	ND
						13.950		

continuare

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

TABELUL 4.2 Continuare

Locul în 1995	Investitorul străin	Țara	Investiția în SUA	% aflat în proprietate	Sectorul de activitate	Venit (milioane dolari)	Venit net (milioane dolari)	Active (milioane dolari)
7	Matsushita Electric Industrial	Japonia	MCA	20	divertisment	5.772	ND	9.997
			Matsushita Electric Corp America	100	produse electronice	7.300	ND	ND
						13.072		
8	Royal Ahold	Olanda	Stop & Shop Companies	23 23	supermagazine	4.116	68,6	2.467
			BI-LO	100	supermagazine	2.511	ND	ND
			First National Supermarkets	100	supermagazine	2.462	ND	ND
			Tops Markets	100	supermagazine	1.719	ND	ND
			Alte firme	100	supermagazine	1.726	ND	ND
						12.534		
9	Nestlé SA	Elveția	Nestlé USA	100	prepararea alimentelor			
			Alcon Laboratories	100 100	produse farmaceutice	9.719	ND	ND
	L'Oréal	Franța	Cosmair	100	produse cosmetice	1.500	ND	ND
			Maybelline	100	produse cosmetice	368	17,1	215
						11.587		
10	Unilever NV Unilever Plc	Olanda Marea Britanie	Unilever United States	100	prepararea alimentelor, produse personale	9.600	ND	ND

BCU "SIC ENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Locul în 1995	Investitorul străin	Țara	Investiția în SUA	% aflat în proprietate	Sectorul de activitate	Venit (milioane dolari)	Venit net (milioane dolari)	Active (milioane dolari)
			Helene Curtis Industries	100	produse personale	1.255	8,0	612
						10.855		
11	Petróleos de Venezuela	Venezuela	Citgo Petroleum	100	rafinare, marketing	10.553	136,3	4.924
12	Tengelmann	Germania	Great A & P Tea	54	supermagazine	10.101	57,2	2.877

Observație: O serie de investitori străini din această listă dețin indirect firme americane prin intermediul firmelor prezentate cu caractere italice.
ND: Nu sunt disponibile date

TABELUL 4.3 Cele șase etape ale implicării în activitatea multinațională

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6
Exportul de produse în țările străine	Înființarea de organizații de vânzare în străinătate	Licențe acordate firmelor din străinătate pentru a realiza și a vinde produsele folosind brevetele și cunoștințele de specialitate ale companiei multinaționale	Înființarea de facilități de producție în străinătate	Management multinațional din vârf până la bază	Proprietate multinațională asupra acțiunilor companiei

BFW, un mic operator de piață cu sediul în Kentucky, aflat în proprietate familială, care comercializează becuri și surse de iluminat de înaltă calitate, pentru chirurgie și examinări medicale, s-a extins în Italia cu ajutorul echipei sale de distribuție de la Levi Medica, prezentă aici în fotografie alături de președintele BFW, Lynn Cooper (în picioare, al șaselea din stânga).

Din 1987, compania Matsushita Electrical Industrial din Japonia a înființat 13 filiale în Malayezia. Compania și-a arătat sensibilitatea față de segmentul important de populație musulmană care compune forța sa de muncă înființând camere speciale de rugăciune în fiecare fabrică și permițând două pauze de rugăciune pe parcursul fiecărui schimb.

COMPLEXITATEA CONDUCERII COMPANIEI MULTINAȚIONALE

Din analiza făcută până acum, ar trebui să fie clar că managementul internațional și intern sunt două lucruri diferite. Gândirea clasică de management consideră că managementul internațional diferă de managementul intern deoarece impune operarea:[13]

1. Sub suveranități naționale diferite.
2. În condiții economice foarte diferite.
3. În rândul unor oameni care trăiesc în condițiile unor sisteme de valori și instituții diferite.
4. În locuri care au experimentat revoluția industrială în perioade diferite.
5. Pe distanțe geografice mai mari.
6. Pe piețe naționale care variază semnificativ din punct de vedere al populației și al suprafeței.

Figura 4.3 ne prezintă câteva dintre cele mai importante consecințe pentru management ale acestor șase factori și câteva legături între aceste consecințe. Să luăm în considerare, de exemplu, primul factor. Suveranitățile naționale diferite dau naștere unor sisteme juridice diferite. La rândul lui, fiecare sistem juridic impune o serie unică de drepturi și de obligații privind proprietatea, impozitarea, legea antitrust (controlul monopolurilor) și legea contractelor. La rândul lor, aceste drepturi și obligații impun firmei să obțină calificările necesare pentru a evalua aspectele juridice internaționale. Aceste calificări sunt foarte diferite de cele necesare într-un cadru strict intern.

MANAGEMENTUL ȘI INTERNETUL

Virgin Atlantic Airways se conformează legilor americane

Prin natura sa, Internetul permite managerilor să treacă rapid, cu ușurință și la un cost relativ mic granițele naționale. Prin intermediul Internetului, managementul poate să ofere cu promptitudine informații despre probleme cum ar fi operațiunile firmei, noile produse care sunt dezvoltate și chiar ocaziile de angajare. Drept rezultat, mulți manageri optează pentru folosirea Internetului ca pe unul dintre mijloacele de conducere a activităților lor internaționale.

Totuși, există noi aspecte juridice care trebuie avute în vedere în conducerea afacerilor pe Internet. Informațiile primite pe

Internet de la o firmă străină fac obiectul legilor din țara în care se recepționează. În cazul în care informațiile primite prin Internet violează morala sau legile din țara în care se recepționează, este posibil ca firma străină să suporte penalizări, amenzi, să fie obligată să plătească pagube sau chiar să i se interzică să mai deruleze operațiuni în respectiva țară. Ca exemplu, transportatorul aerian britanic Virgin Atlantic Aiways a anunțat recent pe Internet că în cazul procurării în avans cu 21 de zile a biletelor pentru călătoriile efectuate în timpul săptămânii și în anumite perioade pe distanța Newark – Londra va trebui să se achite 499 de dolari pe bilet. Într-o secțiune separată a site-ului său de pe Internet, Virgin Atlantic îi sfătuia pe clienți ca în momentul în care își efectuau rezervările să se intereseze, la firmă sau la un agent local, de taxele sau restricțiile care însoțeau vânzarea biletelor. Departamentul american al transporturilor a dat o amendă companiei britanice în valoare de 14.000 de dolari pentru că nu a specificat clar că la fiecare bilet se aplică o taxă de 38,91 dolari. Indiferent dacă anunțul întrunea sau nu standardele juridice din Marea Britanie și indiferent de locul în care era amplasat serverul de Internet al companiei Virgin Atlantic, guvernul SUA a aplicat cu succes legislația americană asupra acestei reclame care putea fi citită de pe un calculator personal din Statele Unite.

Internetul oferă, fără dubii, noi ocazii internaționale pentru managerii moderni. Totuși, alături de aceste ocazii se găsesc riscuri și probleme complexe datorate legislației străine.

RISCUL ȘI COMPANIA MULTINAȚIONALĂ

Dezvoltarea unei companii multinaționale impune în mod evident o investiție semnificativă în operațiunile externe. În mod normal, managerii care fac investiții străine se vor aștepta ca aceste investiții să îndeplinească următoarele condiții:[14]

1. Să reducă sau să elimine costurile ridicate de transport.
2. Să permită participarea la extinderea rapidă a pieței din străinătate.
3. Să ofere calificări tehnice, de proiectare și de marketing de pe piața externă.
4. Să permită obținerea unui profit mai ridicat.

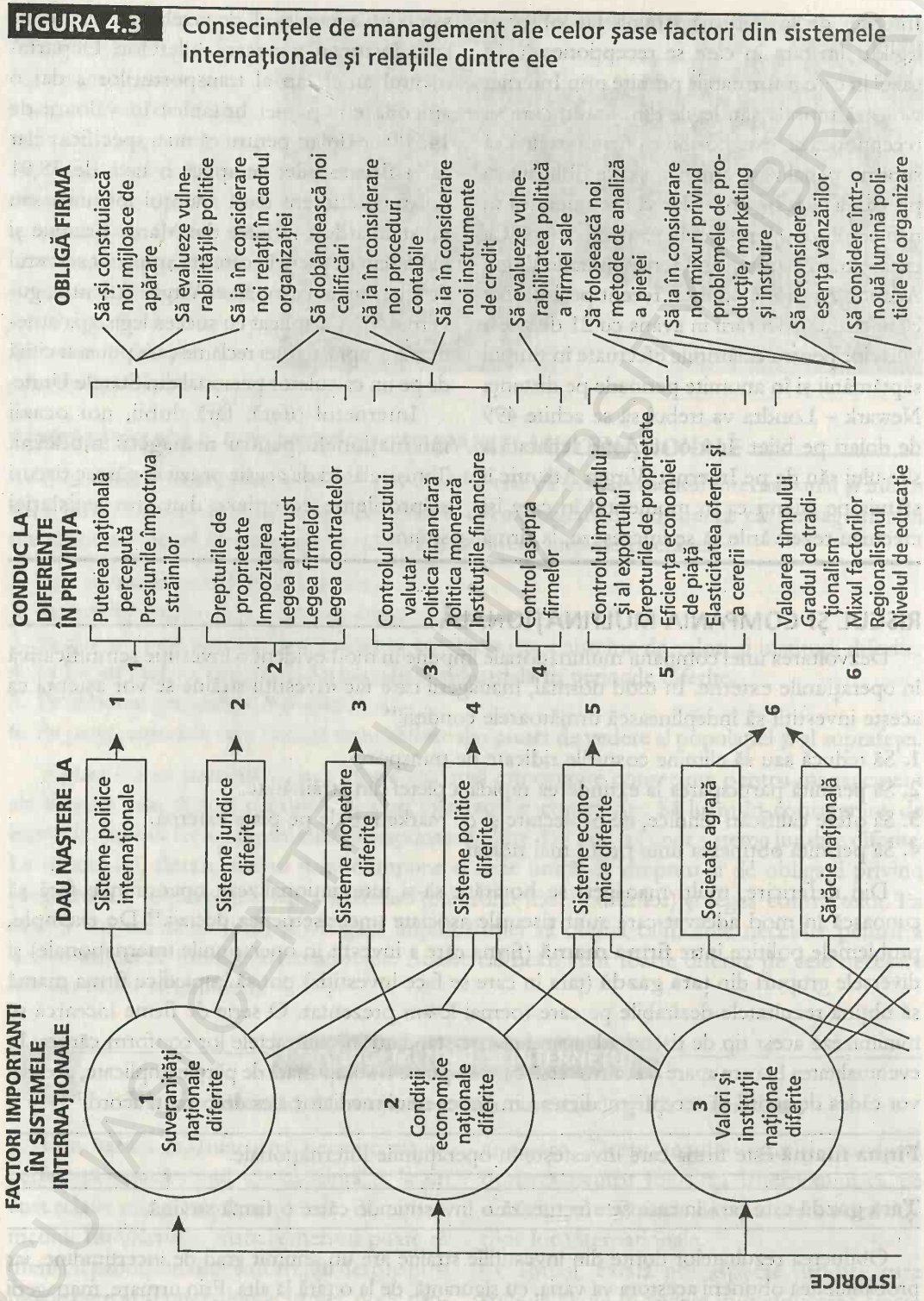
Din nefericire, mulți manageri se hotărăsc să-și internaționalizeze operațiunile fără să cunoască în mod adecvat care sunt riscurile asociate unei asemenea decizii.[15] De exemplu, problemele politice între **firma mamă** (firma care a investit în operațiunile internaționale) și diversele grupuri din **țara gazdă** (țara în care se face investiția) pot să împiedice firma mamă să obțină rezultatele dezirabile pe care tocmai le-am prezentat. O serie de firme încearcă să minimizeze acest tip de riscuri adăugând clauze standard în contractele lor conform cărora, în eventualitatea în care apare o controversă care nu poate fi soluționată de părțile implicate, acestea vor cădea de acord să accepte medierea din partea unui mediator ales de comun acord.[16]

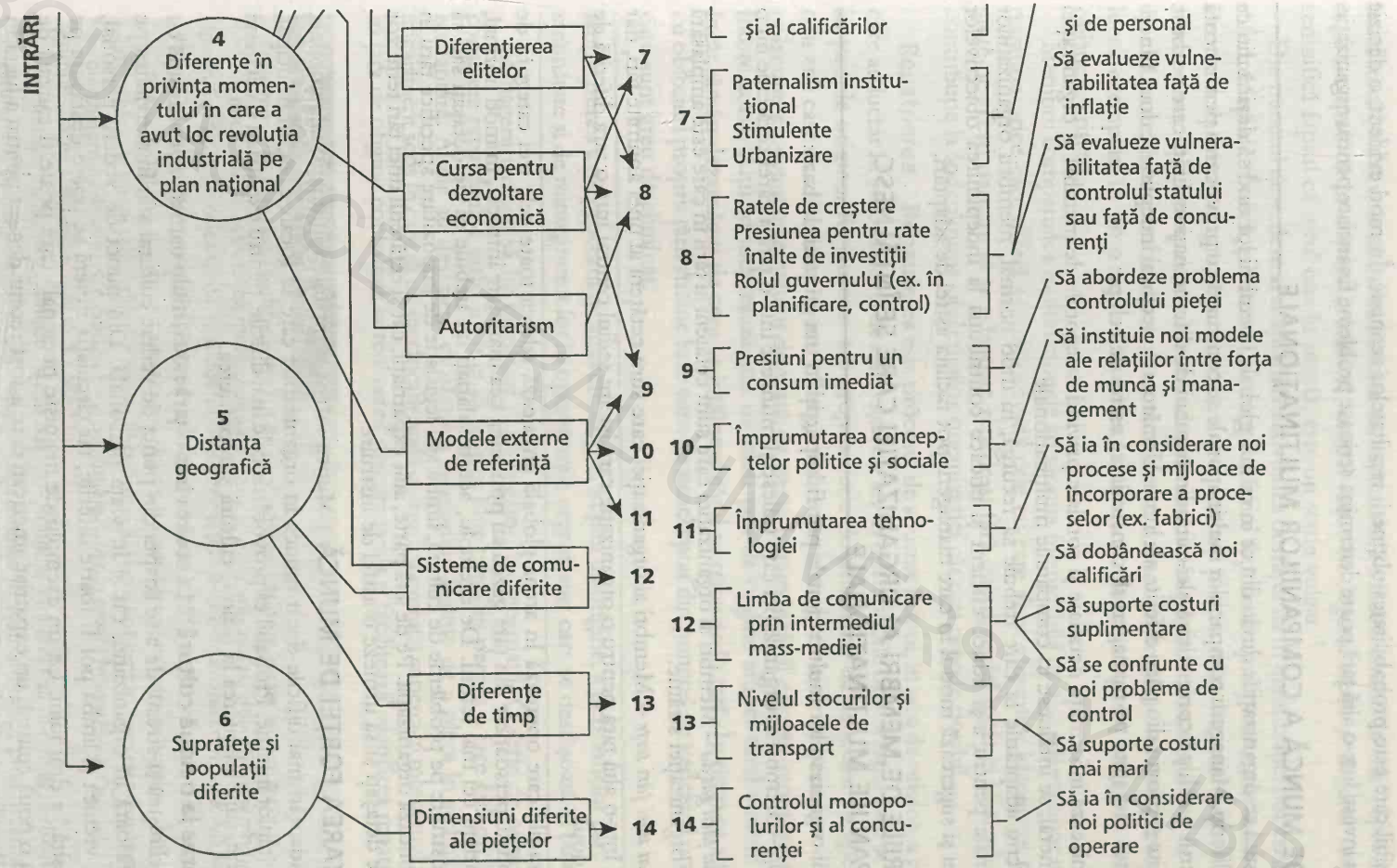
Firma mamă este firma care investește în operațiunile internaționale.

Țara gazdă este țara în care se efectuează o investiție de către o firmă străină.

Obținerea rezultatelor dorite din investițiile străine are un anumit grad de incertitudine, iar probabilitatea obținerii acestora va varia, cu siguranță, de la o țară la alta. Prin urmare, managerii care se găsesc în fața luării unei decizii privind investițiile străine vor trebui să aprecieze cât mai

FIGURA 4.3 Consecințele de management ale celor șase factori din sistemele internaționale și relațiile dintre ele




INTRĂRI
4
Diferențe în privința momentului în care a avut loc revoluția industrială pe plan național
5
Distanța geografică
6
Suprafețe și populații diferite
Diferențierea elitelor
Cursa pentru dezvoltare economică
Autoritarism
Modele externe de referință
Sisteme de comunicare diferite
Diferențe de timp
Dimensiuni diferite ale piețelor
7
8
9
10
11
12
13
14
și al calificărilor
7
Paternalism instituțional
Stimulente
Urbanizare
8
Ratele de creștere
Presiunea pentru rate înalte de investiții
Rolul guvernului (ex. în planificare, control)
9
Presiuni pentru un consum imediat
10
Împrumutarea conceptelor politice și sociale
11
Împrumutarea tehnologiei
12
Limba de comunicare prin intermediul mass-mediei
13
Nivelul stocurilor și mijloacele de transport
14
Controlul monopolurilor și al concurenței
și de personal
Să evalueze vulnerabilitatea față de inflație
Să evalueze vulnerabilitatea față de controlul statului sau față de concurenți
Să abordeze problema controlului pieței
Să instituie noi modele ale relațiilor între forța de muncă și management
Să ia în considerare noi procese și mijloace de încorporare a proceselor (ex. fabrici)
Să dobândească noi calificări
Să suporte costuri suplimentare
Să se confrunte cu noi probleme de control
Să suporte costuri mai mari
Să ia în considerare noi politici de operare

corect posibil care este probabilitatea obținerii rezultatelor scontate. În mod evident, o decizie greșită de a investi într-o altă țară poate determina serioase probleme financiare pentru organizație.

FORȚA DE MUNCĂ A COMPANIILOR MULTINAȚIONALE

Pe măsură ce organizațiile devin din ce în ce mai globale, membrii lor tind să devină din ce în ce mai diferiți. Managerii companiilor multinaționale se confruntă cu provocarea permanentă de a construi o echipă competitivă alcătuită din oameni de diferite naționalități care vorbesc limbi diferite și provin din părți diferite ale lumii. Următoarele secțiuni îndeplinesc două funcții care ar putea să-i ajute pe manageri să construiască astfel de echipe:

1. Ele furnizează informații detaliate și corelate privind categoriile de membri ai organizației care, în general, se întâlnesc în companiile multinaționale.
2. Ele descriu adaptările la care trebuie să recurgă, în mod normal, membrii organizațiilor multinaționale pentru a-și aduce eficient și eficace contribuția la îndeplinirea obiectivelor organizației și sugerează modul în care managerii pot facilita astfel de adaptări.

CATEGORIILE DE MEMBRI AI ORGANIZAȚIEI CARE SE ÎNTÂLNESC ÎN COMPANIILE MULTINAȚIONALE

Salariații organizațiilor multinaționale pot fi împărțiți în trei grupuri de bază:

- *Expatriați* – Membri ai organizației care trăiesc și muncesc într-o țară a cărei cetățenie nu o posedă.
- *Cetățeni ai țării gazdă* – Membri ai organizației care sunt cetățeni ai țării în care este amplasată unitatea organizației străine.
- *Cetățeni ai unei țări terțe* – Membri ai organizației care sunt cetățeni ai unei anumite țări, dar lucrează într-o altă țară pentru o organizație care își are sediul central într-o țară diferită de primele două.

Organizațiile care operează în arena globală angajează adesea toate cele trei categorii de salariați. Totuși, persoanele din țara gazdă au ponderea cea mai mare întrucât, în mod normal, ei sunt salariații cei mai ieftini. De exemplu, acești salariați nu trebuie să fie detașați sau să urmeze o instruire pe probleme de cultură, limbă sau legislație de impozitare specifice țării în care funcționează organizația. Pe de altă parte, atât expatriații, cât și cetățenii unei țări terțe vor trebui să fie detașați și să urmeze o astfel de instruire.

ADAPTAREA FORȚEI DE MUNCĂ Munca într-o companie multinațională impune, de regulă, adaptări mai dificile decât munca în organizațiile care se focalizează, în principal, asupra activităților interne. Probabil că provocările cele mai dificile, pentru expatriați și cetățenii unei țări terțe, sunt adaptarea la o nouă cultură și repatrierea.

Adaptarea la o nouă cultură La sosirea într-o țară nouă, mulți oameni se confruntă cu confuzia, neliniștea și stresul de a se adapta din punct de vedere cultural atât în activitatea pe care o desfășoară în organizație, cât și în viața personală. Din punct de vedere personal, alimentația, vremea și limba pot fi foarte diferite, iar circulația rutieră se poate desfășura pe partea „greșită" a drumului. Ca un exemplu de neliniște personală care poate fi cauzată de adaptarea la o nouă cultură, un expatriat american care a fost recent detașat pentru a lucra în Sao Paulo, Brazilia, a ieșit dintr-o parcare și a nimerit într-un blocaj teribil de trafic. Când o

braziliancă i-a dat voie să treacă înaintea sa, expatriatul i-a făcut semnul de „ok". Spre îngrijorarea sa, i s-a spus că în cultura braziliană, cercul făcut cu degetul mare și degetul arătător, care semnifică faptul că totul este în regulă, este un semn vulgar.[17]

Din punctul de vedere al adaptării la activitatea desfășurată în organizație, pot exista atitudini diferite față de muncă, precum și percepții diferite față de timpul petrecut la locul de muncă. Pentru a da un exemplu, japonezii sunt recunoscuți pentru etica lor care pune accentul pe munca intensă, în timp ce americanii adoptă o atitudine puțin mai relaxată față de muncă. Pe de altă parte, în numeroase companii americane, munca peste program este percepută ca un lucru exemplar, în timp ce în Germania, cineva care lucrează peste program este, în mod obișnuit, criticat.

Membrii companiilor multinaționale au sarcina formidabilă de a se adapta unor noi condiții organizatorice care diferă semnificativ de cele cu care erau obișnuiți. Managerii trebuie să-i ajute pe acești oameni să se adapteze repede și fără dureri, astfel încât ei să-și aducă propria contribuție la îndeplinirea obiectivelor organizației cât mai repede posibil.

Repatrierea **Repatrierea** este procesul de aducere înapoi, în țara de origine, a persoanelor care au lucrat în străinătate și de reintegrare a lor în operațiunile organizației care se desfășoară în țara de origine. Repatrierea are propria serie de probleme de adaptare, în special pentru oamenii care au trăit peste hotare o lungă perioadă de timp. O serie de persoane devin atât de obișnuite cu avantajele stilului de viață de peste hotare încât îl regretă serios atunci când se întorc acasă. Alții își idealizează atât de mult țara de origine atunci când sunt în străinătate încât rămân dezamăgiți de ceea ce întâlnesc când se reîntorc în țară. În timp ce alții se învață cu obiceiuri proprii țării străine care sunt de neacceptat din punctul de vedere al organizației și care sunt greu de eliminat.

Repatrierea este procesul de aducere înapoi, în țara de origine, a persoanelor care au lucrat în străinătate și de reintegrare a lor în operațiunile organizației care se desfășoară în țara de origine.

Managerii trebuie să fie răbdători și înțelegători cu repatriații. O serie de organizații oferă consiliere repatriaților astfel încât ei să fie mai bine pregătiți pentru a face față problemelor de readaptare. Altele au descoperit că oferirea salariaților, înainte de a pleca în străinătate, a unui angajament scris în care să fie specificate noile obligații și evoluția carierei în momentul reîntoarcerii în țara de origine contribuie la reducerea divergențelor și facilitează adaptarea repatriaților.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Pe măsură ce Baskin – Robbins se extinde pe plan internațional, ea va ajunge o companie din ce în ce mai implicată în activitatea multinațională – adică, o organizație cu operațiuni semnificative în cel puțin două țări. În orice firmă, managementul internațional este o sarcină complexă. Managerii firmei Baskin – Robbins vor trebui să învețe să opereze cu succes în diferite țări care sunt separate din punct de vedere geografic și care se caracterizează prin condiții economice și culturale, nivel tehnologic , dimensiuni ale pieței și legi diferite. Experiența firmei Baskin – Robbins în ceea ce privește expansiunea pe plan extern ne ilustrează recompensele potențiale care pot reveni managerilor capabili să gestioneze complexitatea derulării afacerilor în alte țări.

În mod normal, managementul de la Baskin – Robbins a încercat să minimizeze riscul investițiilor în Vietnam. Alți manageri ar putea percepe expansiunea în Vietnam drept prea riscantă pentru a o

(continuare)

încerca în acest moment întrucât Vietnamul este încă o țară instabilă din punct de vedere economic și, prin urmare, periculoasă pentru investitorii străini. În plus, mulți manageri americani sunt îngrijorați că firmele americane vor fi primite neprietenos datorită rănilor lăsate de Războiul din Vietnam.

Totuși, Statele Unite încearcă, în prezent, să stabilească relații comerciale normale cu Vietnamul, astfel încât Baskin – Robbins ar putea avea mult de câștigat datorită faptului că este una dintre primele firme din sectorul său de activitate care pătrunde în Vietnam. Totuși, firma trebuie să fie conștientă de faptul că relațiile politice dintre Statele Unite și Vietnam se pot schimba, din nou, rapid. Prin urmare, managementul firmei Baskin – Robbins trebuie să monitorizeze constant relațiile dintre cele două țări astfel încât să fie capabil să dea repede un răspuns în cazul în care aceste relații se modifică.

Managementul firmei Baskin – Robbins a stabilit, în mod evident, că investiția sa în străinătate implică un risc tolerabil în comparație cu perspectivele de a obține câștiguri sporite din operațiile sale în Vietnam. Numai după o perioadă semnificativă de derulare a operațiunilor în Vietnam se vor putea obține informațiile necesare pentru a stabili dacă această decizie a fost una înțeleaptă.

Probabil că factorul cel mai important pentru obținerea succesului în Vietnam este reprezentat de salariații care lucrează aici pentru firmă. Firma Baskin – Robbins va trebui să determine cea mai bună combinație de expatriați, cetățeni ai țării gazdă și cetățeni ai unei a treia țări. Indiferent de componența resurselor umane pe care le va angaja firma, managementul va trebui să-i ajute pe oameni să se adapteze atât din punct de vedere personal, cât și organizatoric la condițiiile internaționale. În plus, dacă expatriații vor fi implicați în conducerea magazinului, firma va trebui să-i ajute să se adapteze când vor fi repatriați.

FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI ȘI COMPANIILE MULTINAȚIONALE

Secțiunile care urmează analizează cele patru funcții importante ale managementului – planificarea, organizarea, influențarea și controlul – în cazul companiilor multinaționale.

PLANIFICAREA ÎN COMPANIILE MULTINAȚIONALE

Planificarea a fost definită în capitolul 1 drept stabilirea modului în care organizația își va îndeplini obiectivele. Această definiție se aplică atât managementului organizațiilor interne, cât și managementului organizațiilor internaționale, dar cu anumite diferențe.

Principala diferență între planificarea în organizațiile multinaționale și planificarea în organizațiile interne se datorează componentelor planului. Planurile pentru organizațiile multinaționale cuprind componente care se focalizează asupra arenei internaționale, în timp ce planurile pentru organizațiile interne nu au astfel de componente. De exemplu, planurile pentru organizațiile multinaționale pot cuprinde următoarele elemente:

1. Înființarea unei noi forțe de vânzări într-o țară străină.
2. Dezvoltarea unor noi fabrici de producție în alte țări prin achiziție sau construcție.
3. Finanțarea expansiunii internaționale.
4. Stabilirea țărilor care reprezintă candidații cei mai potriviți pentru expansiunea internațională.

COMPONENTELE PLANURILOR INTERNAȚIONALE Deși planificarea diferă de la o companie multinațională la alta, următoarele patru componente sunt, în mod obișnuit, cuprinse în planurile internaționale:

- Importurile/Exporturile
- Acordurile de licență
- Investițiile directe
- Societățile mixte

Această secțiune analizează aceste patru componente, ca și răspunsurile companiilor multinaționale la acordurile privind pieţele internaționale.

Importurile/Exporturile Aceste componente ale planului internațional pun accentul pe îndeplinirea obiectivelor organizației prin **import** (cumpărarea de bunuri sau de servicii dintr-o altă țară) sau **export** (vânzarea bunurilor sau a serviciilor într-o altă țară).

Importul este cumpărarea de bunuri sau de servicii dintr-o altă țară.

Exportul este vânzarea bunurilor sau a serviciilor într-o altă țară.

Organizațiile de toate dimensiunile importă și exportă. Pe de o parte, există firme ca Auburn Farms, un producător relativ mic de gustări naturale, fără grăsime care importă produse ce urmează să fie revândute. Auburn Farms este importatorul exclusiv în SUA al Beacon Sweets & Chocolates din Africa de Sud. Auburn își percepe activitățile de import ca pe o modalitate de a se extinde și a se diversifica.[18] Pe de altă parte, există organizații extrem de mari și de complexe, cum ar fi Eastman Kodak, care exportă produse fotografice într-o serie de țări străine.[19]

DE LA UN SECTOR DE ACTIVITATE LA ALTUL

Echipamente de transport

American Racing exportă pentru a-și dezvolta activitatea

American Racing este un producător de roți de aluminiu și de oțel cu sediul în Rancho Dominguez, California. Firma produce circa cinci milioane de roți pe an în 80 de stiluri diferite. Marea majoritate a roților sunt folosite pentru camioanele mici, jeep-uri și minicamionete. Jumătate din producția firmei este destinată companiilor Chrysler și General Motors în calitate de piese pentru echipamentele originale, iar cealaltă jumătate este vândută către proprietarii de autovehicule prin intermediul magazinelor și al distribuitorilor auto. Firma are 2.200 de oameni în 7 fabrici, precum și în 45 de depozite și centre de distribuție. În 1988, firma a fost achiziționată de către un conglomerat canadian.

O dată cu noul proprietar a apărut și o nouă strategie de export a roților în alte țări. Noii proprietari știau că vânzarea peste hotare va fi dificilă și va consuma timp. Pentru organizarea noului teritoriu de vânzare, la scară mondială, țările au fost grupate pe regiuni și apoi clasificate conform potențialului de vânzare. Diferitelor regiuni le-a fost acordată o atenție și o focalizare diferită. Pentru penetrarea piețelor japoneză și germană au fost concepute strategii speciale. În plus, au fost încheiate acorduri pentru a permite distribuitorilor să vândă roțile American Racing.

American Racing a făcut progrese semnificative în exportul roților. Din 1989, firma a vândut peste hotare produse în valoare de 40 milioane de dolari, numai în 1997 reușind să vândă produse de peste 10 milioane de dolari. Programul de export a avut atât de mult succes încât au fost angajați circa 100 de noi salariați pentru a gestiona noua activitate de export. Roțile American Racing se vând în peste 40 de țări, iar acordurile de distribuție, care sunt negociate în prezent, vor permite vânzarea roților în alte 41 de țări. Firma se așteaptă ca până în anul 2000 să reușească să vândă cu un milion de roți mai mult pe an prin intermediul celor 100 de distribuitori din întreaga lume.

Acordurile de licenţă **Un acord de licență** este un drept acordat de către o firmă unei alte firme de a-i folosi numele mărcii comerciale, tehnologia, caracteristicile produsului etc. în producția sau vânzarea bunurilor și a serviciilor. În mod normal, firma care primește licența plătește o anumită taxă pentru acest privilegiu. Componentele planificării internaționale în acest domeniu privesc îndeplinirea obiectivelor organizației prin obținerea sau vânzarea licențelor pe plan internațional.

Acordul de licență este dreptul acordat de către o firmă unei alte firme de a-i folosi numele mărcii comericale, tehnologia, caracteristicile produsului etc. în producția sau vânzarea bunurilor și a serviciilor.

De exemplu, Tosoh Corporation a cumpărat recent un acord de licență de la Mobil Research and Development Corporation pentru a comercializa noul proces dezvoltat de Mobil pentru extracția mercurului din gazele naturale. Tosoh, o firmă japoneză, va folosi filialele sale din Statele Unite, Japonia, Olanda, Grecia, Canada și Marea Britanie ca bază a operațiunilor care să-i aducă profit din noul proces al companiei Mobil.[20]

Investiţiile directe **Investiția directă** reprezintă folosirea activelor unei firme pentru a cumpăra activele operaționale (de exemplu, fabricile) unei alte firme. Planificarea internațională în acest domeniu pune accentul pe îndeplinirea obiectivelor organizației prin achiziția activelor operaționale ale unei alte firme dintr-o țară străină.

Investiția directă reprezintă folosirea activelor unei firme pentru a cumpăra activele operaționale ale unei alte firme.

O serie de firme japoneze au efectuat recent investiții directe în Statele Unite. De fapt, mulți oameni consideră că a apărut un nou val al investițiilor directe japoneze în Statele Unite. Câteva mari companii japoneze și-au anunțat planurile de a-și extinde facilitățile lor de producție din SUA: Aceste investiții directe planificate se focalizează pe obținerea unui avantaj competitiv de către companiile japoneze în sectoare de activitate de bază cum ar fi sectorul autoturismelor, al semiconductorilor, al electronicii și al produselor de birou. Salariile mai mici din domeniul productiv ca și costul mai mic al terenurilor în Statele Unite sunt elementele esențiale care atrag firmele japoneze. De exemplu, întrucât costul construirii unei fabrici este cu 30% mai mic în Statele Unite decât în Japonia, Ricoh Company a decis să cheltuiască 30 de milioane de dolari pentru a începe să realizeze produse din hârtie care se imprimă sub efect termic (ex. pentru fax) lângă Atlanta, Georgia. Una dintre cele mai mari investiții directe japoneze în Statele Unite este cea realizată de compania Toyota Motor, în valoare de 900 milioane de dolari, la fabrica sa din Georgetown, Kentucky. Costurile mai mici asociate expansiunii și operațiunilor derulate la fabrica din Georgetown au fost principalele motive pentru care Toyota a decis să facă această investiție.[21]

Societăţile mixte **O societate mixtă internațională** reprezintă un parteneriat constituit de o firmă dintr-o țară cu o firmă dintr-o altă țară cu scopul întreprinderii de comun acord a unor anumite activități dezirabile. Componentele planificării internaționale care cuprind societățile mixte pun accentul pe îndeplinirea obiectivelor organizației prin intermediul parteneriatelor cu firmele străine.

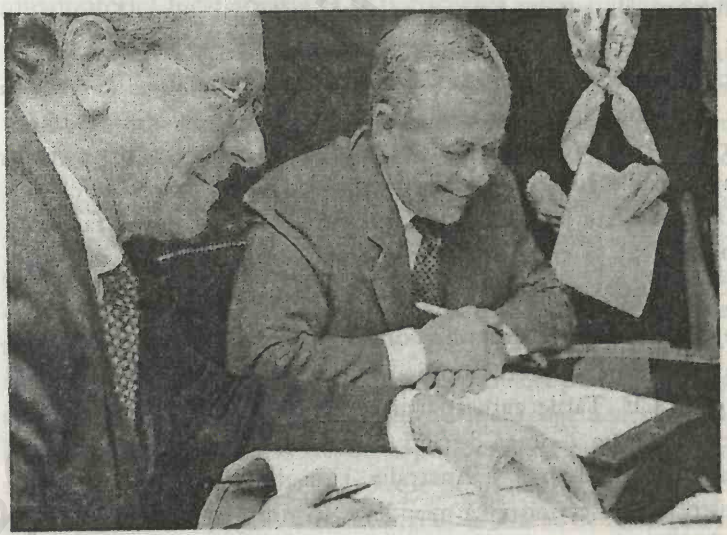
Societatea mixtă internațională reprezintă un parteneriat constituit de o firmă dintr-o țară cu o firmă dintr-o altă țară cu scopul întreprinderii de comun acord a unor anumite activități dezirabile.

Societățile mixte între producătorii de autoturisme devin din ce în ce mai obișnuite pe măsură ce firmele se străduiesc să beneficieze de economii de scară mai mari și de standarde mai ridicate în ceea ce privește calitatea și livrarea produselor.

General Motors și Suzuki Motor Company au constituit recent CAMI Automotive în calitate de societate mixtă pentru fabricarea modelului Geo Metro, considerat a fi modelul de autoturism cel mai popular al firmei Chevrolet (n.t.: care aparține de GM). General Motors își are sediul în Statele Unite și este cunoscut în întreaga lume pentru măiestria sa în producția de autoturisme. Suzuki este un producător de vârf, cu sediul în Japonia, în domeniul autoturismelor de dimensiune mică și al motocicletelor. Dimensiunea semnificativă și puterea de marketing a companiei General Motors fac ca societatea mixtă să fie dezirabilă din punctul de vedere al companiei Suzuki, în timp ce prezența internațională a companiei Suzuki prin filialele sale din Spania, Canada, Australia, Noua Zeelandă, Germania, Franța, Italia, Belgia, Filipine, Pakistan și Columbia fac parteneriatul dezirabil din punctul de vedere al companiei General Motors.[22]

PLANIFICAREA ȘI ACORDURILE PRIVIND PIEȚELE INTERNAȚIONALE Pentru a planifica în mod corespunzător, managerii companiilor multinaționale sau ai oricărei organizații care participă în arena internațională trebuie să cunoască numeroșii factori complecși și aflați în interdependență care sunt prezenți în mediul internațional al organizației. Managerii trebuie să cunoască practic factorii de mediu internațional, cum ar fi condițiile economice și culturale, legile și condițiile politice sau țările în care firmele lor vor funcționa.

Unul dintre factorii mediului internațional care are impact asupra planificării strategice și care în ultimul timp s-a bucurat de o atenție semnificativă este reprezentat de acordurile privind piețele internaționale. **Un acord privind piața internațională** este o înțelegere între un grup de țări care facilitează un nivel ridicat al comerțului între aceste țări. În planificare,



Președintele Daimler – Benz (stânga), Juergen Schrempp, și președintele Chrysler, Robert Eaton, se pregătesc să semneze acordul prin care cele două companii au fuzionat în mai 1998. Înțelegerea, estimată la peste 40 de miliarde de dolari, constituie cea mai mare fuziune economică de până în prezent care a dat naștere unei noi companii multinaționale. Planurile pe care le va concepe Daimler – Chrysler vor influența operațiunile sale de vânzare, producție și financiare.

managerii trebuie să ia în considerare acordurile existente privind pieţele internaţionale care au legătură cu ţările în care organizaţiile lor urmează să funcţioneze. În cazul în care organizaţia provine dintr-o ţară care a semnat un acord privind pieţele internaţionale, planul organizaţiei va trebui să cuprindă acele acţiuni care să maximizeze avantajele ce pot fi obţinute din acest acord. Pe de altă parte, dacă o organizaţie provine dintr-o ţară care nu a semnat un acord referitor la o anumită piaţă internaţională, planul organizaţiei va trebui să includă acţiuni pentru a concura cu organizaţiile care provin din ţările care au semnat un astfel de acord. Cele mai importante acorduri privind pieţele internaţionale sunt prezentate mai jos.

Acordul privind piaţa internaţională este o înţelegere între un grup de ţări care facilitează un nivel ridicat al comerţului între aceste ţări.

Comunitatea Europeană (CE) Comunitatea Europeană constituie un acord privind piaţa internaţională care a fost adoptat iniţial în 1958 şi care urmărea să faciliteze comerţul între ţările membre. În acest scop, ţările membre ale CE au căzut de acord să elimine tarifele în cazul comerţului dintre ele şi s-au ocupat de o reducere semnificativă a reglementărilor în domenii cum ar fi cel bancar, al asigurărilor, al telecomunicaţiilor şi al liniilor aeriene. Membrii cu vechime ai CE sunt Danemarca, Marea Britanie, Portugalia, Olanda, Belgia, Spania, Irlanda, Luxemburg, Franţa, Germania, Italia şi Grecia. Membrii mai noi sunt Austria, Finlanda şi Suedia. Firmele suedeze sunt în mod deosebit încântate de aderarea ţării lor la CE întrucât sunt sigure că în acest fel vor fi stimulate exporturile suedeze şi vor fi încurajate investiţiile străine din partea altor ţări membre. Semnificaţia CE ca factor al mediului internaţional va creşte, întrucât se aşteaptă ca numărul ţărilor membre ale CE să ajungă la 25 până în 2010.[23]

Acordul pentru comerţ liber în America de Nord (NAFTA) Acordul pentru comerţ liber în America de Nord este un acord privind piaţa internaţională menit să faciliteze comerţul între ţările membre. Membrii actuali ai NAFTA sunt Statele Unite, Canada şi Mexic. Pentru a facilita comerţul între ele, aceste ţări au căzut de acord asupra unor acţiuni cum ar fi reducerea succesivă a tarifelor impuse exporturilor de produse agricole americane în Mexic, deschiderea pieţei mexicane faţă de transporturile rutiere americane, precum şi protecţia brevetelor farmaceutice nord-americane în Mexic.

NAFTA a avut un impact semnificativ de la implementarea sa în ianuarie 1994. Cifre recente demonstrează că din momentul în care a intrat în vigoare acordul, s-a înregistrat o creştere cu 30% a exporturilor americane în Mexic şi o creştere de 15% a exporturilor mexicane în Statele Unite. Comerţul între Statele Unite şi Canada a explodat pur şi simplu de când a intrat în vigoare NAFTA. Ca şi în cazul CE, semnificaţia NAFTA în calitate de factor al mediului internaţional nu poate decât să crească în viitor pe măsură ce alte ţări din zona Caraibilor şi din America de Sud vor deveni membre ale acestui acord.[24]

Zona ţărilor situate pe coasta Pacificului Se consideră în mod obişnuit că ţările din zona Pacificului sunt interesate în semnarea unui acord privind piaţa internaţională care va fi la fel de eficient ca şi CE. Ţările care aparţin zonei Pacificului sunt Japonia, China, Malayezia, Singapore, Indonezia, Coreea de Sud, Thailanda, Taiwan, Hong Kong, Filipine, Noua Zeelandă, Pakistan, Sri Lanka şi Australia. Una dintre ţările din această listă, Japonia, este în prezent o putere economică mondială, în timp ce altele, cum ar fi Taiwanul şi Coreea de Sud se îndreaptă spre acest statut. Grupul ţărilor din zona Pacificului

este nerăbdător să semneze un acord privind comerțul internațional care poate servi cel mai bine intereselor lor economice.[25]

Pentru a concluziona, numeroase țări din întreaga lume au semnat deja acorduri privind piețele internaționale. În plus, numărul țărilor semnatare ale unor astfel de acorduri poate să crească semnificativ în viitor.

ORGANIZAREA COMPANIILOR MULTINAȚIONALE

Organizarea a fost definită, la modul general, în capitolul 1 drept procesul de stabilire a unei modalități ordonate de folosire a tuturor resurselor în cadrul organizației. Această definiție se aplică atât pentru managementul companiilor interne, cât și pentru cel al companiilor multinaționale. Totuși, două probleme de organizare care se raportează în mod specific la companiile multinaționale necesită discuții suplimentare. Aceste probleme sunt structura organizatorică și selecția managerilor.[26]

STRUCTURA ORGANIZATORICĂ În mod esențial, *structura organizatorică* este suma tuturor relațiilor dintre resurse în interiorul organizației, iar *organigrama* este prezentarea grafică a structurii organizatorice.

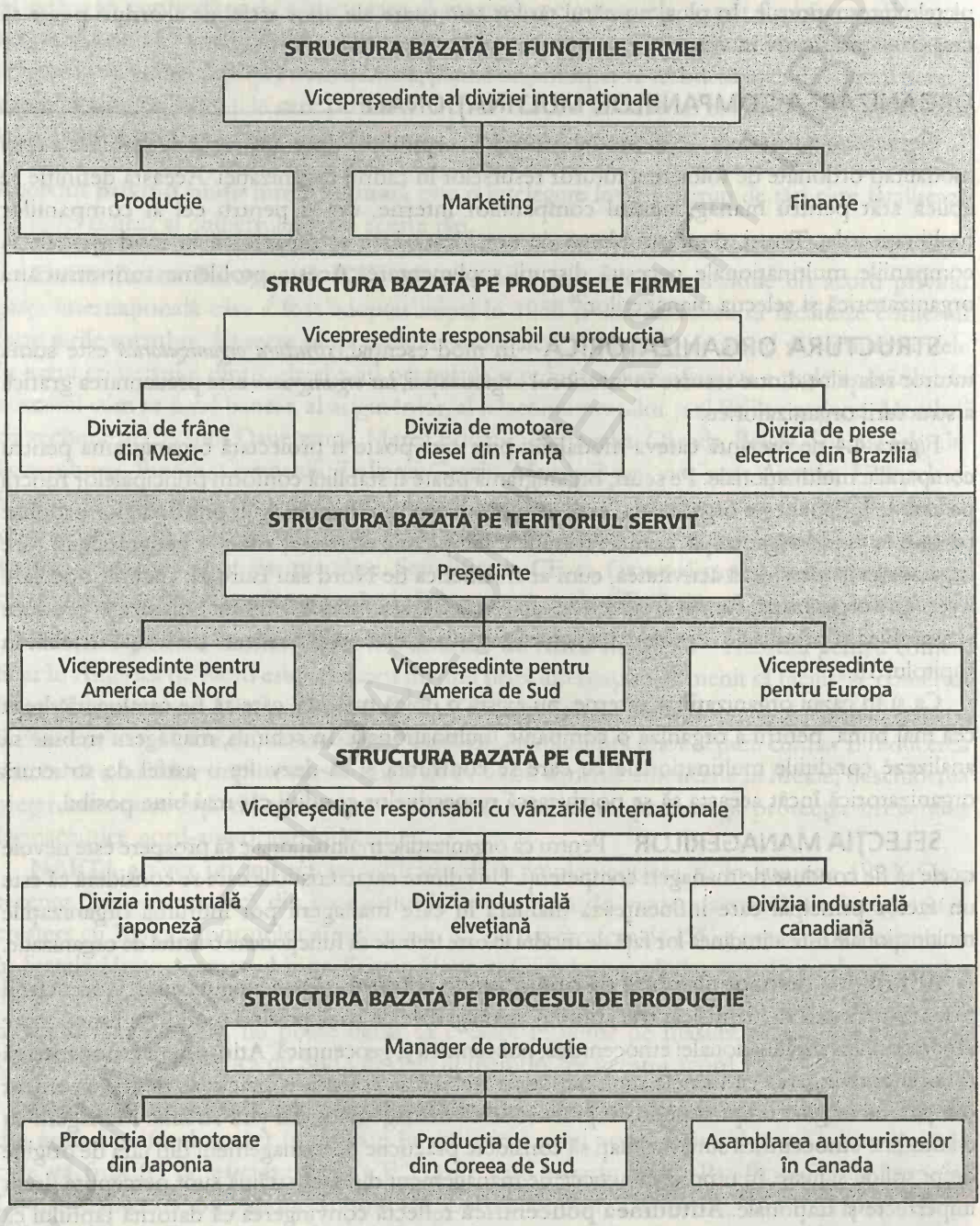
Figura 4.4 ne prezintă câteva modalități prin care poate fi proiectată organigrama pentru companiile multinaționale. Pe scurt, organigrama poate fi stabilită conform principalelor funcții pe care le îndeplinește organizația, cum ar fi producția sau marketingul; principalelor produse pe care le vinde organizația, cum ar fi frânele sau piesele electrice; zonelor geografice în care organizația își prestează activitatea, cum ar fi America de Nord sau Europa; clienților pe care îi servește organizația, cum ar fi japonezii sau elvețienii; sau modului în care organizația produce și asamblează produsele. Problema stucturii organizatorice va fi analizată mult mai detaliat în capitolul 10.

Ca și în cazul organizațiilor interne, nu există o unică metodă, care să fie catalogată drept cea mai bună, pentru a organiza o companie multinațională. În schimb, managerii trebuie să analizeze condițiile multinaționale cu care se confruntă și să dezvolte o astfel de structură organizatorică încât aceasta să se potrivească respectivelor condiții cât mai bine posibil.

SELECȚIA MANAGERILOR Pentru ca organizațiile multinaționale să prospere este nevoie ca ele să fie conduse de manageri competenți. Una dintre caracteristicile care se consideră că este un factor principal care influențează maniera în care managerii pot îndruma organizațiile multinaționale este atitudinea lor față de modul în care trebuie să funcționeze o astfel de organizație.

Atitudinea managerilor față de operațiunile externe De-a lungul anilor, teoreticienii managementului au identificat trei atitudini manageriale de bază privind modul de funcționare al companiilor multinaționale: etnocentrică, policentrică și geocentrică. **Atitudinea etnocentrică** reflectă convingerea că firmele multinaționale trebuie să considere practicile de management din țara de origine drept superioare practicilor de management din țara străină. Managerii cu o atitudine etnocentrică sunt înclinați să considere practicile de management din țara de origine drept solide și juste, în timp ce practicile de management din țara străină sunt percepute drept imperfecte și irațională. **Atitudinea policentrică** reflectă convingerea că datorită faptului că managerii străini se află mai aproape de unitățile organizatorice străine, ei le vor cunoaște probabil mai bine și, prin urmare, practicile străine de management trebuie să fie percepute, în general, drept mai bune decât practicile de management din țara de origine. Managerii cu o

FIGURA 4.4 Organigrama parţială a unei companii multinaţionale ţinând cont de funcţiile îndeplinite de organizaţie, de produse, de teritoriul pe care funcţionează şi de procesul de producţie.



După adoptarea Acordului de comerț liber în America de Nord (NAFTA), numeroși politicieni și economiști au făcut presiuni pentru aderarea la acordul de comerț liber și a altor țări din America Latină și de Sud. Pe măsură ce va prinde contur ideea unui comerț liber în întreaga emisferă americană, traficul va spori, fără dubii, la punctele de frontieră, cum este acest punct de frontieră de la Del Rio, Texas, situat la granița cu Mexicul.

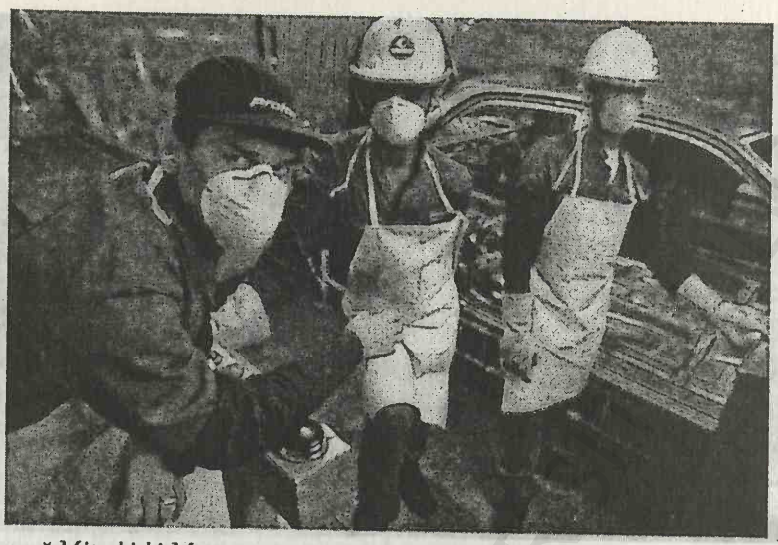
atitudine geocentrică sunt de părere că practicile de management folosite pentru a conduce companiile multinaționale trebuie să fie stabilite în funcție de calitatea de ansamblu a recomandărilor managerilor și nu de locul în care se găsesc respectivii manageri.[27]

Atitudinea etnocentrică reflectă convingerea că firmele multinaționale trebuie să considere practicile de management din țara de origine drept superioare practicilor de management din țara străină.

Atitudinea policentrică reflectă convingerea că datorită faptului că managerii străini se află mai aproape de unitățile organizatorice străine, ei le vor cunoaște probabil mai bine și, prin urmare, practicile străine de management trebuie să fie percepute, în general, drept mai bune decât practicile de management din țara de origine.

Atitudinea geocentrică reflectă convingerea că praciticile de management folosite pentru a conduce companiile multinaționale trebuie să fie stabilite în funcție de calitatea de ansamblu a recomandărilor managerilor și nu de locul în care se găsesc respectivii manageri. Atitudinea geocentrică este considerată cea mai adecvată pentru succesul organizației pe termen lung.

Avantajele și dezavantajele fiecărei atitudini de management Este extrem de important să cunoaștem avantajele și dezavantajele potențiale ale acestor trei atitudini pentru companiile multinaționale. Atitudinea etnocentică are avantajul de a păstra o organizare simplă, dar în general cauzează probleme organizatorice întrucât nu permite organizației să primească o feedback din partea operațiunilor sale externe. În anumite situații, atitudinea etnocentică dă naștere chiar unor resentimente din partea societății străine față de țara de origine a companiei.



Compania japoneză Mitsubishi Motors a înregistrat succese în încurajarea colaborării în cadrul parteneriatului pe care l-a constituit cu producătorul malayezian de autoturisme, Proton, aflat în proprietatea statului. De exemplu, Mitsubishi a oferit cunoştinţe de specialitate şi asistenţă tehnică firmei Proton în momentul în care aceasta se afla la începuturile activităţii sale. Astăzi, Proton este o companie de 1,2 miliarde de dolari care vinde cel mai bine modelele de tip berlină şi de dimensiune mică pe care le realizează împreună cu Mitsubishi.

Atitudinea policentrică permite adaptarea segmentelor organizatorice străine la culturile din ţările străine, ceea ce poate reprezenta un avantaj. Din nefericire, această atitudine poate conduce la un dezavantaj semnificativ datorită creării unui mare număr de segmente organizatorice străine care sunt conduse în mod individual şi care se caracterizează prin unicitate, fapt care îngreunează controlul lor.

Atitudinea geocentrică este percepută, în general, ca fiind cea mai adecvată pentru managerii companiilor multinaţionale. Această atitudine promovează colaborarea între managementul din ţara străină şi cel din ţara de origine şi încurajează dezvoltarea calificărilor manageriale indiferent de segmentul organizatoric sau de ţara în care îşi desfăşoară activitatea managerii. O organizaţie care se caracterizează printr-o atitudine geocentrică impune, în general, cheltuieli ridicate de deplasare şi de pregătire, multe decizii fiind luate prin consens. Deşi riscurile unei astfel de distribuiri pe scară largă a puterii sunt reale, avantajele potenţiale – o calitate mai bună a produselor, folosirea pe plan global a celor mai bune resurse umane, angajament sporit al managementului faţă de obiectivele de ansamblu ale organizaţiei şi profituri sporite – depăşesc daunele potenţiale. Pe ansamblu, managerii cu o atitudine geocentrică îşi aduc o contribuţie mai mare la succesul organizaţiei pe termen lung decât managerii cu o atitudine etnocentrică sau policentrică.

INFLUENŢAREA OAMENILOR ÎN COMPANIILE MULTINAŢIONALE

Influenţarea a fost definită, la modul general, în capitolul 1 drept îndrumarea activităţilor membrilor organizaţiei în direcţiile corespunzătoare prin intermediul comunicării, al conducerii, al motivării şi al gestionării grupurilor. Totuşi, influenţarea oamenilor într-o companie multinaţională este o activitate mai complexă şi mai solicitantă decât într-o organizaţie internă.

CULTURA Factorul care probabil că îşi aduce cea mai mare contribuţie la această complexitate şi provocare sporită este cultura. **Cultura** reprezintă totalitatea caracteristicilor unui grup dat de oameni şi a mediului lor. Componentele culturii considerate, în general, drept importante sunt tradiţiile, convingerile, atitudinile, obiceiurile, calificările, nivelul tehnologic, nivelul de educaţie şi religia. Pe măsură ce un manager trece de la o organizaţie internă care implică, în esenţă, doar o cultură la o companie multinaţională care implică mai multe culturi, sarcina influenţării devine, de regulă, mai dificilă.

Pentru a influenţa cu succes salariaţii, managerii companiilor multinaţionale trebuie:

1. *Să aibă cunoştinţe de bază privind limbile folosite în ţările în care derulează operaţiuni externe* – Managerii companiilor multinaţionale care încearcă să acţioneze fără astfel de cunoştinţe sunt înclinaţi să facă greşeli costisitoare.
2. *Să înţeleagă atitudinile oamenilor din ţările în care derulează operaţiuni externe* – Înţelegerea acestor atitudini îi poate ajuta pe manageri să conceapă practici de afaceri care să se potrivească situaţiilor unice din străinătate. De exemplu, americanii acceptă, în general, concurenţa ca pe un mijloc de a-i încuraja pe oameni să muncească mai mult. Drept rezultat, practicile de afaceri americane care cuprind o serie de aspecte concurenţiale creează rar neînţelegeri semnificative în cadrul organizaţiilor din SUA. Totuşi, astfel de practici pot cauza neînţelegeri dacă sunt folosite în Japonia sau într-o ţară europeană.
3. *Să cunoască nevoile care-i motivează pe oameni în ţările în care derulează operaţiunile externe* – Pentru ca managerii companiilor multinaţionale să aibă succes în motivarea salariaţilor din diferite ţări, ei trebuie să le ofere acestora ocazia de a-şi satisface nevoile personale şi de a fi, în acelaşi timp, productivi pentru organizaţie. În conceperea strategiilor de motivare, managerii companiilor multinaţionale trebuie să înţeleagă că salariaţii din diverse ţări au adesea nevoi personale foarte diferite. De exemplu, elveţienii, austriecii, japonezii şi argentinienii tind să aibă nevoi foarte mari de siguranţă, în timp ce danezii, suedezii şi norvegienii tind să aibă nevoi sociale foarte ridicate. Oamenii din Marea Britanie, Statele Unite, Canada, Noua Zeelandă şi Australia tind să aibă nevoi înalte de autorealizare.[28] Prin urmare, pentru a avea succes în activitatea de influenţare, managerii companiilor multinaţionale trebuie să cunoască nevoile salariaţilor lor şi să adapteze componentele organizatorice cum ar fi sistemul de stimulente, proiectarea sarcinilor de muncă şi stilul de conducere pentru a corespunde acestor nevoi.

CONTROLUL COMPANIILOR MULTINAŢIONALE

Controlul a fost definit, la modul general, în capitolul 1 drept urmărirea desfăşurării lucrurilor întocmai cum s-a planificat. Ca şi în cazul firmelor interne, controlul în companiile multinaţionale impune stabilirea unor standarde, măsurarea performanţelor şi compararea lor cu standardele, precum şi întreprinderea unor acţiuni corective în cazul în care este necesar. În plus, controlul în domenii cum ar fi costul muncii, calitatea produselor şi stocurile este important pentru succesul organizaţiei indiferent dacă aceasta este internă sau internaţională.

DIFICULTĂŢI DEOSEBITE Controlul companiilor multinaţionale se caracterizează printr-o serie de probleme complexe. În primul rând, există problema unor valute diferite. Managementul trebuie să stabilească modul în care să compare profiturile realizate de unităţile organizatorice amplasate în diferite ţări şi care, prin urmare, sunt exprimate în valuta ţării în care au fost realizate.

O altă problemă complexă este aceea că unitățile organizatorice ale companiilor multinaționale sunt, în general, la distanță mai mare din punct de vedere geografic. Această distanță mai mare îngreunează, în mod normal, sarcina managerilor companiilor multinaționale de a supraveghea atent operațiunile desfășurate în țările străine.

ÎMBUNĂTĂȚIREA COMUNICĂRII Una dintre acțiunile pe care le întreprind managerii de succes pentru a depăși dificultatea monitorizării unităților din străinătate care sunt separate din punct de vedere geografic este aceea de a proiecta cu atenție rețeaua de comunicații sau sistemul de informații care leagă toate aceste unități. O sarcină semnificativă a acestei proiectări impune ca toate unitățile companiei să achiziționeze și să instaleze echipamente computerizate asemănătoare în toate birourile, atât din străinătate cât și din țară, pentru a permite conexiunea în rețea atunci când comunicarea devine necesară. O astfel de standardizare a echipamentelor computerizate facilitează, de asemenea, comunicarea între toate unitățile externe și ușurează repararea și întreținerea echipamentelor, făcând totodată ca aceste operații să devină mai ieftine.[29]

ORGANIZAȚIILE TRANSNAȚIONALE

Organizațiile trasnaționale, denumite de asemenea *organizații globale*, consideră întreaga lume drept arenă pentru afacerile lor. Pentru aceste organizații elementul principal este reprezentat de întreprinderea activităților oriunde este profitabil; granițele naționale sunt considerate fără importanță. Organizațiile transnaționale depășesc granițele naționale; proprietatea, controlul și managementul aparțin mai multor țări. Organizațiile transnaționale reprezintă cel de-al patrulea, și ultimul, nivel de activitate internațională așa cum se poate desprinde din analiza gamei implicării internaționale care a fost prezentată anterior. Percepând mari ocazii pe piața globală, o serie de CMN s-au transformat din companii cu sediul în țara de origine și cu interese globale în companii globale care desfășoară activități pe întregul glob și care nu își manifestă loialitatea numai față de o singură țară.

Organizațiile trasnaționale, denumite de asemenea organizații globale, consideră întreaga lume drept arenă pentru afacerile lor.

Probabil că exemplul cel mai citat de organizație transnațională este cel al companiei Nestlé.[30] Deși Nestlé are sediul central în Veney, Elveția, arena pentru activitățile sale zilnice este înteaga lume. Nestlé are o listă foarte diversificată de produse, care cuprinde nescafé, fulgi de ovăz, produse farmaceutice, frișcă pentru cafea, alimente dietetice, înghețată, ciocolată și o gamă variată de gustări. Recenta achiziție a companiei franceze Perrier a catapultat-o pe Nestlé în poziția de lider de piață în sectorul apelor minerale. Nestlé dispune de 210.000 de salariați și are 494 de fabrici în 71 de țări, inclusiv în Statele Unite, Germania, Portugalia, Brazilia, Franța, Noua Zeelandă, Australia, Chile și Venezuela. Vânzările și profiturile companiei Nestlé provin în proporție de circa 45% din Europa, 35% din America de Nord și de Sud, iar restul de 20% din celelalte continente.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Planificarea este la fel de importantă atât pentru firmele interne, cât și pentru cele internaționale. Principala diferență a planificării activității companiei Baskin – Robbins în calitate de companie internațională față de planificarea activității unei firme interne constă în anumite componente ale

planului companiei. În calitate de firmă internațională, Baskin – Robbins are nevoie de componente care se focalizează asupra sectorului internațional, în timp ce o organizație internă nu are nevoie de asemenea componente. Exemple de asemenea componente în cazul firmei Baskin – Robbins sunt stabilirea unui parteneriat cu o firmă vietnameză de construcții pentru construirea magazinelor de înghețată din Vietnam, construirea unei facilități care să producă înghețată în Vietnam și care să aprovizioneze magazinele firmei din Vietnam ca și potențialele magazine din țările învecinate, alegerea unor amplasamente pentru magazine în alte țări și vânzarea dreptului (acorduri de licență) către o firmă străină de a folosi numele Baskin – Robbins în vânzarea înghețatei.

Structura organizatorică a unei firme internaționale cum este Baskin – Robbins trebuie, în general, să se bazeze pe unul sau pe mai mulți factori ai funcțiilor firmei, produsului, teritoriului, clienților și procesului de producție. În alegerea structurii organizatorice, managerii firmei Baskin – Robbins vor trebui să ia în considerare toți acești factori care apar în situațiile cu care se confruntă și apoi să proiecteze structura care este cea mai adecvată pentru aceste situații.

Pe termen lung, managementul de vârf al firmei Baskin – Robbins va trebui să selecteze pentru posturile din străinătate pe acei manageri care manifestă atitudini geocentrice și nu policentrice sau etnocentrice. Acești manageri vor fi cei mai competenți în dezvoltarea unităților operaționale din alte țări și în folosirea celor mai bune resurse umane disponibile. Ei vor tinde să fie, de asemenea, foarte angajați pentru îndeplinirea obiectivelor organizației.

Pe măsură ce Baskin – Robbins va deveni din ce în ce mai implicată în activitatea multinațională, influențarea salariaților va crește în complexitate. Cultura oamenilor din Vietnam și din oricare țară în care firma se va extinde va trebui să fie profund înțeleasă de către managerii operațiunilor externe ale firmei Baskin – Robbins. Managerii care sunt cetățeni americani vor trebui să aibă cunoștințe de bază privind limba vorbită în respectiva țară și să cunoască atitudinile și nevoile care îi motivează pe salariații lor. De exemplu, recompensele folosite pentru a-i motiva pe salariații vietnamezi ar putea să fie foarte diferite de recompensele folosite pentru a-i motiva pe salariații americani.

Procesul de control la firma Baskin – Robbins ar trebui să se axeze pe standarde, măsurarea performanțelor și întreprinderea acțiunilor corective atunci când este nevoie, întocmai ca și în cazul unei firme interne. Totuși, valuta folosită în Vietnam – și în oricare dintre țările în care firma va decide să deruleze operații externe – tinde să facă din control o activitate mai dificilă pentru Baskin – Robbins decât pentru o organizație internă. Distanța geografică la care se află operațiunile externe de Statele Unite va complica, de asemenea, controlul desfășurat la Baskin – Robbins.

MANAGEMENTUL INTERNAȚIONAL: PROBLEME DEOSEBITE

Secțiunea anterioară a acestui capitol a analizat planificarea, organizarea, influențarea și controlul companiilor multinaționale. Această secțiune se focalizează pe două probleme deosebite care pot ajuta managementul să obțină succes în arena internațională: păstrarea eticii în managementul internațional și pregătirea expatriaților pentru transferul în străinătate.[31]

PĂSTRAREA ETICII ÎN MANAGEMENTUL INTERNAȚIONAL

Așa cum s-a arătat în capitolul 2, *etica* este preocuparea pentru un comportament „bun" și reflectă obligația pe care o au managerii de a lua în considerare nu numai propria bunăstare, ci și pe cea a altor oameni atunci când conduc organizațiile. Definirea de către manager a comportamentului etic poate fi, într-adevăr, o provocare. Definirea comportamentului etic devine o provocare din ce în ce mai mare pe măsură ce managerii iau în considerare consecințele pe plan internațional ale acțiunilor lor de management. Ceea ce pare etic în țara de origine a managerului ar putea fi lipsit de etică în altă țară.

Următoarele principii l-ar putea ajuta pe manager să se asigure că acțiunile întreprinse în străinătate sunt, într-adevăr, etice. Conform acestor principii, managerii se pot asigura că acțiunile lor sunt etice prin:

RESPECTAREA DREPTURILOR DE BAZĂ ALE OMULUI Acest principiu subliniază faptul că toți oamenii merită șansa de a progresa din punct de vedere economic și de a-și îmbunătăți nivelul de trai. În plus, toți oamenii au dreptul de a fi tratați cu respect. O mare atenție a fost acordată recent de marile companii producătoare de bunuri sportive, cum ar fi Nike și Reebok, respectării acestui principiu în operațiunile externe pe care le desfășoară.[32] Aceste companii și-au unit forțele pentru împiedicarea folosirii muncii copiilor în fabricile lor, stabilirea unor salarii minime comparabile cu standardele existente în respectivele țări, impunerea unei săptămâni de lucru de maximum 60 de ore lucrătoare și cu cel puțin o zi liberă, precum și sprijinirea înființării unui mecanism pentru inspectarea fabricilor de îmbrăcăminte din întreaga lume. Aceste companii s-au angajat, de asemenea, să elimine munca forțată, hărțuirea sexuală, abuzurile și discriminările la locul de muncă.

RESPECTAREA TRADIȚIILOR LOCALE Acest principiu sugerează că managerii trebuie să fie foarte atenți la obiceiurile din țările străine. De exemplu, în Japonia, există o veche tradiție ca persoanele care fac afaceri împreună să-și ofere cadouri. Uneori, aceste cadouri pot fi foarte scumpe. Când managerii americani încep să deruleze afaceri în Japonia, acceptarea unui cadou seamănă pentru ei cu acceptarea unei mite. Drept rezultat, mulți dintre acești manageri cred că practica acordării cadourilor ar putea fi o practică greșită. Pe măsură ce managerii americani ajung să cunoască și să respecte această tradiție japoneză, cei mai mulți dintre ei încep să tolereze, și chiar să încurajeze, această practică apreciind-o drept etică în Japonia. O serie de manageri chiar stabilesc plafoane diferite pentru acordarea cadourilor în Japonia în comparație cu alte țări în care operează.

DISTINGEREA ÎNTRE BINE ȘI RĂU PRIN EXAMINAREA CONTEXTULUI Acest principiu sugerează că managerii trebuie să evalueze caracterul specific al unei situații internaționale cu care se confruntă pentru a stabili dacă o anumită activitate de management este etică. Deși o serie de activități sunt greșite, indiferent de locul în care se desfășoară, o altă serie de activități care sunt lipsite de etică într-o anumită țară pot fi acceptate în altă parte. De exemplu, EDB, un fungicid pentru sol este interzis în Statele Unite. Totuși, în țările cu climă caldă, el se transformă rapid într-un produs nepericulos prin expunerea la radiațiile solare intense și la temperaturile ridicate ale solului. Atât timp cât produsul este monitorizat, firmele pot folosi în mod etic EDB-ul în anumite părți ale globului.

Cei mai mulți manageri și teoreticieni ai managementului sunt de acord că implementarea unor practici etice de management în străinătate poate să sporească succesul organizațiilor. Deși respectarea principiilor de mai sus nu garantează că acțiunile de management întreprinse în străinătate vor fi etice, ea va spori probabilitatea ca astfel de acțiuni să fie etice.

PREGĂTIREA EXPATRIAȚILOR PENTRU TRANSFERUL ÎN STRĂINĂTATE

Tendința firmelor americane de a constitui societăți mixte, precum și alte alianțe strategice se adâncește. Drept rezultat, crește numărul de expatriați care sunt trimiși din Statele Unite să lucreze în alte țări.[33]

Abordarea oarecum obişnuită din trecut de pregătire a expatriaţilor pentru sarcinile din străinătate este înlocuită de atitudinea că aceşti manageri au nevoie de instrumente speciale pentru a fi capabili să-şi îndeplinească sarcinile dificile din străinătate.[34] Pentru a-i ajuta pe expatriaţi să se adapteze, companiile din ţara de origine îi sprijină în găsirea locuinţei şi a unei asistenţe medicale de înaltă calitate în ţara în care vor lucra. Firmele din ţara de origine răspund, de asemenea, preocupărilor expatriaţilor conform cărora aceştia au nevoie de mai mult ajutor din partea lor în planificarea carierei peste hotare, în planificarea carierei soţiei (soţului) care va fi obligată să-şi găsească şi ea de lucru în respectiva ţară, precum şi în obţinerea unei consilieri mai bune pentru situaţiile personale cu care se vor confrunta în străinătate.

Multe firme îi pregătesc pe expatriaţi pentru sarcinile externe prin intermediul unor programe speciale de instruire. Caracteristicile acestor programe variază de la o firmă la alta în funcţie de situaţiile concrete cu care se confruntă. Totuşi, majoritatea acestor programe cuprind următoarele elemente de bază:

Profilul cultural – Expatriaţii învaţă despre noua cultură pe care o vor întâlni în mediul în care vor lucra.

Adaptarea culturală – Expatriaţii învaţă cum să supravieţuiască dificultăţilor adaptării la o nouă cultură.

Informaţii logistice – Expatriaţii dobândesc informaţii de bază, cum ar fi cele legate de siguranţa personală, pe cine să cheme în situaţii de urgenţă, cum să scrie un cec.

Pregătirea practică – Expatriaţii învaţă care va fi rolul pe care vor trebui să-l îndeplinească în organizaţie.

Expatriaţii au, în general, un rol esenţial în succesul operaţiunilor externe ale organizaţiei. Totuşi, importantele adaptări personale şi profesionale la care trebuie să recurgă pot întârzia eficacitatea şi eficienţa lor în străinătate. Programele solide de instruire pot micşora timpul necesar pentru adaptarea expatriaţilor şi îi pot ajuta pe aceştia să devină mai repede productivi. Secţiunea Oameni sub reflector analizează mai detaliat problema ajutării expatriaţilor pentru a se adapta.

OAMENI SUB REFLECTOR

Ajutarea expatriaţilor pentru a se adapta

Pe măsură ce un număr din ce în ce mai mare de firme iniţiază sau îşi extind operaţiunile peste hotare, va spori şi nevoia de a trimite salariaţii pentru îndeplinirea sarcinilor în străinătate. Întrucât multe firme folosesc transferul salariaţilor în străinătate ca pe un mijloc de evaluare a salariaţilor care vor fi promovaţi pe posturile de vârf, succesul în străinătate este esenţial atât pentru manageri, cât şi pentru organizaţie.

Din nefericire, rata succesului în îndeplinirea sarcinilor externe este neimpresionantă. Până la 40% dintre salariaţii expatriaţi îşi părăsesc postul înainte de termen. Motivele variază, dar părăsirea postului înainte de termen este acompaniată, în general, de efecte negative atât pentru organizaţii, cât şi pentru respectivii salariaţi. Fiecare eşec în îndeplinirea sarcinilor peste hotare costă firmele între 50.000 şi 150.000 de dolari şi, de regulă, afectează negativ cariera salariatului.

Motivul principal pentru părăsirea de către salariat a postului din străinătate înainte de termen constă în faptul că salariatul n-a fost

pregătit corespunzător pentru sarcinile din străinătate. Expatriații pregătiți necorespunzător descoperă că le este foarte dificil să se adapteze din punct de vedere personal și al activității în organizație pentru a obține succes în posturile de peste hotare.

Managementul poate să întreprindă anumite acțiuni pentru a-i pregăti mai bine pe membrii organizației pentru posturile din străinătate. De exemplu, membrii organizației care sunt apți pentru posturile din străinătate ar trebui să participe la discuții legate de provocările muncii într-o altă țară înainte de a le fi atribuite sarcini externe.

Salariații aleși pentru transferul în străinătate vor beneficia de o instruire pentru a învăța limba și normele din țara în care își vor desfășura operațiunile, ca și cultura și sistemul de valori din respectiva țară.

În sfârșit, managementul trebuie să dezvolte și să perfecționeze calificările de management ale viitorilor expatriați pentru a face față stresului. Acești salariați se vor confrunta, fără dubii, cu un stres ridicat la noile lor locuri de muncă, motiv pentru care vor trebui să știe cum să gestioneze acest stres dacă doresc să fie membri de succes ai organizației.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Pe baza informațiilor pe care le-am prezentat anterior, managerii de la firma Baskin – Robbins trebuie să fie preocupați de promovarea comportamentului etic în operațiunile pe care le desfășoară în Vietnam. Ei pot să promoveze un astfel de comportament prin întreprinderea numai a acelor acțiuni care respectă drepturile de bază ale cetățenilor vietnamezi, tradițiile vietnameze și care reflectă ceea ce este „corect" conform culturii vietnameze. Exemple de astfel de comportamente ar putea fi interzicerea angajării copiilor vietnamezi, plătirea unui salariu corect care să reflecte nivelul salariilor din Vietnam și din Ho Chi Minh, precum și eliminarea abuzurilor și a discriminărilor în magazinele Baskin – Robbins.

În plus, firma Baskin – Robbins va trebui să-i pregătească în mod adecvat pe expatriații care merg în Vietnam în așa fel încât aceste persoane să devină cât mai repede productive. Firma va trebui să întreprindă acțiuni cum ar fi ajutarea expatriaților să-și găsească o locuință și o asistență medicală corespunzătoare, să le explice acestora modul în care transferul în Vietnam le va influența cariera pe termen lung la firma Baskin – Robbins și să le ofere consiliere pentru problemele personale cu care expatriații s-ar putea confrunta cât timp vor trăi în Vietnam. Pregătirea formală a expatriaților care vor merge în Vietnam va trebui să cuprindă o descriere a culturii vietnameze; acțiunile pe care trebuie să le întreprindă expatriații pentru a se adapta acestei culturi; informații de bază despre logistica vieții din Vietnam, cum ar fi pe cine să sune în caz de urgență; caracteristicile sarcinilor pe care le vor îndeplini în Vietnam.

Pentru informații actualizate despre subiectele din acest capitol, exerciții pe Internet, legături cu site-urile similare de pe Internet, un ghid interactiv de studiu și multe alte lucruri, vizitați site-ul nostru la

http://www.prenhall.com/certo

REZUMAT ORIENTAT PE ACȚIUNE

Recitiți obiectivele acestui capitol. Fiecare obiectiv este însoțit de întrebări. Răspunsul corect la aceste întrebări vă va ajuta să rețineți cele mai importante concepte prezentate în cadrul acestui capitol. După ce răspundeți la fiecare întrebare, încercuiți răspunsurile și verificați-le cu răspunsurile corecte de la sfârșitul capitolului. (*Sfat*: În cazul în care aveți vreun

dubiu în legătură cu răspunsurile corecte, consultați pagina la care este abordată respectiva problemă în cadrul capitolului și care este menționată după răspunsul corect).

Încercuiți: Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc managementul internațional și importanța sa pentru managerii moderni.

A F a) Pentru îndeplinirea obiectivelor organizației, managementul poate să-și extindă activitățile pentru a pune accentul pe organizațiile din țările străine.

a b c d e b) Compania multinațională americană cu venitul extern cel mai ridicat ca procent din veniturile totale a fost în 1993: (a) IBM (b) Citicorp (c) Exxon (d) General Motors (e) Mobil.

2. Să cunosc ce reprezintă o companie multinațională.

a b c d e a) Conform lui Jacoby, prima etapă în evoluția multinațională a unei companii se înregistrează atunci când: (a) acțiunile firmei sunt deținute de proprietari din mai multe țări (b) managementul este multinațional din vârf și până la bază (c) firma înființează facilități de producție în străinătate (d) firma înființează organizații de vânzări în străinătate (e) firma își exportă produsele.

A F b) În general, cu cât organizația este mai mică, cu atât este mai mare probabilitatea ca ea să participe la operațiuni internaționale de un anumit fel.

3. Să dobândesc informații legate de riscul investițiilor în operațiunile internaționale.

a b c d e a) Managerii care fac investiții externe consideră că astfel de investiții: (a) reduc sau elimină costurile ridicate de transport (b) permit participarea la extinderea rapidă a pieței de peste hotare (c) oferă calificări tehnice, de proiectare și de marketing celor din străinătate (d) obțin profituri mai ridicate (e) a, b, c și d.

A F b) Neputința managerului de a cunoaște diversele aspecte care țin de suveranitatea națională, de condițiile naționale, precum și de valorile și de instituțiile naționale poate conduce la luarea unor decizii necorespunzătoare privind investițiile.

4. Să dobândesc informații legate de cei care lucrează în companiile multinaționale.

a b c d e a) Oamenii care lucrează în companiile multinaționale sunt, în general: (a) expatriați (b) cetățeni ai unei țări terțe (c) cetățeni ai țării gazdă (d) toate cele trei categorii de mai sus (e) numai a și b.

A F b) Adaptarea personală la care trebuie să recurgă salariații companiilor multinaționale le poate influența productivitatea.

A F c) Repatrierea este procesul de trimitere a unei persoane pentru a lucra în afara țării sale de origine în slujba unei companii multinaționale.

5. Să cunosc cum se conduce o companie multinațională.

A F a) Diferența principală între planificarea în organizațiile multinaționale și planificarea în organizațiile interne constă probabil în planurile operaționale.

a b c d e b) Atitudinea care consideră practicile de management din țara de origine drept superioare practicilor de management din țara străină este cunoscută drept: (a) atitudine egocentrică (b) atitudine etnocentrică (c) atitudine policentrică (d) atitudine geocentrică (e) atitudine isocentrică.

6. Să cunosc cum se conduc organizațiile multinaționale față de organizațiile transnaționale.

A F a) Vorbind la modul general, organizația transnațională depășește orice graniță națională, în timp ce o organizație multinațională nu îndeplinește această condiție.

A F b) O organizație multinațională este, în esență, același lucru cu o organizație transnațională.

7. Să cunosc modul în care etica și pregătirea expatriaților se leagă de conducerea pe plan internațional.

A F a) Examinarea contextului îl poate ajuta pe manager să stabilească dacă acțiunea întreprinsă într-o țară străină este etică.

a b c d e b) Care dintre următoarele aspecte NU sunt abordate în mod obișnuit în programele de instruire care urmăresc să-i pregătească pe expatriați pentru transferul în străinătate: (a) profilul cultural (b) adaptarea culturală (c) pregătirea practică (d) informațiile logistice (e) toate informațiile de mai sus sunt abordate în mod obișnuit.

ANEXĂ LA STUDIUL DE CAZ

ÎNTREBĂRI

„Baskin – Robbins aduce înghețata americană în Vietnam" (pag. 108), precum și secțiunile care au revenit la studiul de caz au fost scrise pentru a vă ajuta să înțelegeți mai bine conceptele de management cuprinse în cadrul acestui capitol. Răspundeți la următoarele întrebări privind studiul de caz pentru a înțelege mai bine conținutul capitolului:

1. Credeți că la un anumit moment în cariera dumneavoastră veți deveni implicat în managementul internațional? Explicați.

2. Presupuneți că sunteți pe punctul de a deveni manager al magazinului de înghețată din Japonia al firmei Baskin – Robbins. Ce provocări considerați că vor fi cele mai dificile pentru dumneavoastră? De ce?

3. Evaluați următoarea afirmație: Firma Baskin – Robbins poate, probabil, să-și sporească succesul în țările străine prin mai buna pregătire a expatriaților pentru sarcinile externe.

EXERCIȚII PRIVIND APTITUDINILE DE MANAGEMENT: PREGĂTIREA EXPATRIAȚILOR PENTRU TRANSFERUL ÎN STRĂINĂTATE

În acest capitol v-ați dat seama de importanța pregătirii expatriaților pentru îndeplinirea sarcinilor externe. În Studiul de caz introductiv ați citit cum firma Baskin – Robbins și-a deschis un magazin de înghețată în Vietnam. Să presupunem că dumneavoastră sunteți responsabil cu resursele umane la firma Baskin – Robbins și că tocmai ați fost informat că firma va trimite un expatriat în Vietnam pentru a supraveghea nouă magazine noi care vor fi conduse de localnici. Întreprindeți o serie de cercetări asupra realității din Vietnam pentru a descoperi trei probleme pe care considerați că ar trebui să le cunoască expatriatul înainte de a fi transferat în Vietnam. Analizați modul în care fiecare dintre aceste probleme va influența maniera în care expatriatul va conduce, de fapt, magazinele și salariații din Vietnam.

PROBLEME DE RECAPITULAT ȘI DE ANALIZAT

1. Din ce în ce mai multe organizații încep afaceri în țările străine. Explicați de ce.
2. Definiți *managementul internațional.*
3. Cât de importantă este problema managementului internațional pentru managerii moderni? Explicați pe larg.

4. Ce se înțelege prin termenul de *companie multinațională?*

5. Enumerați și explicați patru factori care determină complexitatea conducerii companiilor multinaționale.

6. Alegeți o organizație și explicați modul în care a devenit o organizație multinațională trecând prin două sau mai multe dintre cele șase etape ale implicării multinaționale descrise de Jacoby.

7. Enumerați și definiți trei categorii de membri ai organizației care, în general, se întâlnesc în companiile multinaționale.

8. Descrieți adaptările personale și profesionale la care trebuie să recurgă, în general, membrii companiilor multinaționale. Cum trebuie să răspundă managerii salariaților care recurg la astfel de adaptări? De ce?

9. Care este diferența dintre investițiile directe și societățile mixte la nivel internațional?

10. Ce este un acord privind piața internațională? Explicați care poate fi impactul acestor acorduri asupra planurilor organizației.

11. Trasați segmentele organigramei prin intermediul căreia se organizează o companie multinațională pe baza produselor, a funcțiilor firmei și a clienților.

12. Există o unică metodă, care poate fi considerată drept cea mai bună, pentru organizarea tuturor companiilor multinaționale? Explicați pe larg răspunsul dumneavoastră.

13. Care sunt diferențele între atitudinile etnocentrice, policentrice și geocentrice? Descrieți avantajele și dezavantajele fiecărei atitudini.

14. Cum influențează cultura procesul de management internațional?

15. Prezentați trei sugestii care vor fi utile unui manager care încearcă să influențeze membrii organizației din diferite țări.

16. Ce este o organizație transnațională? Cum diferă de o organizație multinațională?

17. Cum poate managementul comparativ să-i ajute pe managerii actuali?

18. Prezentați trei principii pe care managerii le pot folosi pentru a se asigura că acțiunile întreprinse în străinătate sunt etice.

RĂSPUNSURILE LA REZUMATUL ORIENTAT PE ACȚIUNE

1. a) A, pag. 110
   b) c, pag. 113
2. a) e, pag. 114, 117
   b) F, pag. 114
3. a) e, pag. 119
   b) A, pag. 119
4. a) d, pag. 122
   b) A, pag. 122-123
   c) F, pag. 123
5. a) F. pag. 124
   b) b, pag. 129, 131
6. a) A, pag. 134
   b) F, pag. 134
7. a) A, pag. 135-136
   b) e, pag. 137

STUDIU DE CAZ: Povestea unui succes pe plan global

Robert Goizueta, președintele și directorul general al companiei Coca-Cola din 1981, credea că „băuturile răcoritoare sunt, în mare parte, un produs local. Îmi place când vin chinezii în New York" explică el, „și spun, 'Dumnezeule, au și ei Coca-Cola'". Protejat al fostului președinte de „cursă lungă" al companiei Coca-Cola, Robert Woodruff, Goizueta a recunoscut atunci când a devenit președinte al companiei Coca-Cola că firma trebuie să-și schimbe modul în care derulează activitățile în întreaga lume pentru a depăși stagnarea din anii'70. În trecut, spune el, „Îți înfigeai steagul într-o nouă țară ori de câte ori doreai să te dezvolți. Nu mai avem țări de cucerit, motiv pentru care trebuie să facem ceva diferit". De fapt, Goizueta a fost apreciat de revista *Fortune* pentru succesul pe care l-a avut în sporirea valorii oferite acționarilor – o valoare esențială a investițiilor care a cunoscut o scădere semnificativă în ultimii 10 ani înainte ca Goizueta să preia conducerea companiei.

Compania cu sediul în Atlanta are una dintre cele mai cunoscute sigle din întreaga lume.

Indiferent dacă vorbește japoneza, ebraica sau rusa, cel care călătorește prin lume cunoaște produsul din interiorul sticlelor conice atât de familiare sau al cutiilor distinct etichetate și are încredere în calitatea înaltă și consecventă a acestui produs. Totuși, cu circa cinci ani în urmă, Goizueta considera că marketingul companiei Coca-Cola era imperfect. Prea mulți bani, aprecia el, erau destinați publicității și prea puțini strategiei de marcă comercială și ambalării. Motiv pentru care Coca-Cola a angajat sute de noi operatori de piață care să abordeze mai „holistic" piața internațională. Totuși, în același timp, Goizueta a avertizat la o adunare la care erau prezenți reponsabilii cu calitatea din întreaga lume despre pericolele schimbării de dragul schimbării. „Este extrem de important", a reamintit el, „să manifestăm o anumită sensibilitate față de trecut pentru a trata viitorul cu respectul cuvenit".

Coca-Cola s-a lansat pe piața internațională înainte de cel de-al doilea război mondial, când președintele companiei, Robert Woodruff, a anunțat, „Fiecare om în uniformă de soldat va putea bea o sticlă de Coca-Cola în schimbul a 5 cenți, indiferent unde se va găsi și cât de mult ne va costa pentru a ajunge la el". Generalul Dwight D. Eisenhower, un iubitor de Coca-Cola, a fost de acord. Astfel, pe măsură ce concurenții din domeniul băuturilor răcoritoare se uitau neputincioși, Coca-Cola a înființat fabrici de îmbuteliere pe aproape fiecare câmp de luptă. Până la sfârșitul războiului, compania avea 64 de fabrici internaționale de îmbuteliere, cele mai multe construite cu banii plătitorilor de impozite din SUA.

Totuși, pe parcursul Războiului Rece, compania a fost sever criticată în anumite țări fiind considerată un simbol al imperialismului american. De exemplu, s-au depus eforturi pentru ca această băutură să fie scoasă de pe rafturile magazinelor franceze. „Climatul moral al Franței", declara respectabilul ziar francez *Le Monde*, „se află în pericol". Desigur, în cele din urmă, compania a câștigat această luptă, precum și alte lupte, pe teritoriile străine. La un moment dat Coca-Cola a fost boicotată de țările arabe pentru că acordase dreptul de franșiză unei fabrici de îmbuteliere din Israel, dar, odată cu trecerea timpului, insistența companiei – ca și cererea consumatorilor – au sfărâmat această barieră.

Coca-Cola derulează în prezent activități în 195 de țări, obținând circa 70% din veniturile totale și 80% din profitul operațional în afara Statelor Unite. În 1994, Coca-Cola obținea venituri de peste 15 miliarde de dolari și reușise să-și dubleze vânzările față de deceniul anterior. Astăzi, piața internațională rămâne elementul cheie pentru viitorul companiei. În timp ce consumul intern se menține constant, piața globală oferă un potențial enorm.

Goizueta recunoaște că succesul actual al companiei Coca-Cola se datorează operațiunilor sale în diverse părți ale globului. Coke a pătruns prima oară agresiv pe pieţele externe când piața internă s-a maturizat. Într-adevăr, în condițiile unei creșteri pe piața internă de doar 2 până la 4 la sută, Coca-Cola *a trebuit* să se concentreze asupra pieței mondiale. Managerii Coca-Cola consideră că atunci când vânzările scad în economiile problemă cum sunt cele ale Mexicului sau Argentinei, creșterile de pe noile piețe, cum ar fi India sau China, pot asigura o protecție companiei.

Astăzi, sectorul de activități internaționale al companiei Coca-Cola se împarte în patru grupuri operaționale: Europa, America Latină, Orientul Mijlociu și Îndepărtat, precum și Africa. În plus, Coca-Cola angajează resurse semnificative pentru continua dezvoltare pe plan internațional. De exemplu, compania a țintit Europa de Est și China pentru extinderea viitoare și a cheltuit cu largheţe pentru a sprijini activitățile pe aceste piețe considerabile ca mărime. În plus, Coca-Cola a planificat o expansiune de 250 milioane de dolari în Rusia. Fabricile de îmbuteliere din Venezuela anticipează o expansiune de 200 milioane de dolari, iar pentru Brazilia sunt pregătiți a fi cheltuiți 2 miliarde de dolari în următorii cinci ani pentru automate și aparate frigorifice. Coca-Cola nu a uitat de piața internă, unde va continua să introducă automate și aparate frigorifice în stațiile de benzină, magazinele care vând mărfuri de uz curent și magazinele alimentare pentru a-și ajunge din urmă rivalul Pepsi Cola în aceste domenii.

În sfârșit, începând cu 1928, Coca-Cola a sprijinit Jocurile Olimpice și sportivii – acesta fiind sprijinul continuu cel mai îndelungat oferit de către o firmă. Prin intermediul programelor naționale și internaționale de sponsorizare, Coca-Cola finanțează echipe și sportivi talentați din 195 de țări. Compania a continuat acest efort de marketing întreprins pe tot globul la Jocurile Olimpice de iarnă din 1998 de la Nagano, Japonia și a fost de acord să sponsorizeze Jocurile Olimpice din anul 2000 de la Sydney, Australia.

Elementul esenţial pentru succesul companiei Coca-Cola în viitor constă în angajamentul managementului de a crea valoare pentru acţionari. Unul dintre principalele sale active în acest efort este reprezentat de „dominaţia globală puternică a firmei în sectorul băuturilor răcoritoare, în particular, şi în lumea afacerilor, în general".

ÎNTREBĂRI

1. Ce a vrut Goizueta să spună atunci când a afirmat că „băuturile răcoritoare sunt, în mare parte, un produs local"? Este posibilă viziunea lui Goizueta privind existenţa unei companii multinaţionale „locale"? Explicaţi.
2. Daţi exemple pentru a ilustra modalităţile în care managementul companiei Coca-Cola accentuează statutul multinaţional al acestei companii.
3. Luaţi în considerare campaniile de publicitate din trecut şi din prezent ale companiei Coca-Cola. Acestea au fost concepute pentru piaţa internaţională sau pentru cea internă? Explicaţi. Cum ilustrează aceste campanii conceptul de companie multinaţională „locală"?
4. Coca-Cola din Atlanta are acelaşi gust ca şi Coca-Cola din Moscova? De ce sau de ce nu? Ce spune acest lucru despre companie şi despre angajamentul ei pe piaţa internaţională?

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSI

Partea a doua

Planificarea

Capitolul 5
Obiectivele organizației

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc obiectivele unei organizații.
2. Să înțeleg importanța pe care o au obiectivele organizației.
3. Să descopăr diferența dintre obiectivele organizației și obiectivele individuale.
4. Să cunosc domeniile în care managerii trebuie să stabilească obiective ale organizației.
5. Să cunosc cum se stabilesc obiectivele organizației.
6. Să cunosc cum pot fi concepute obiective corespunzătoare.
7. Să fiu conștient de modul în care managerii folosesc obiectivele organizației și în care îi ajută pe ceilalți salariați să îndeplinească obiectivele.
8. Să cunosc potențialul programului de management prin obiective (MPO).

STUDIU DE CAZ INTRODUCTIV

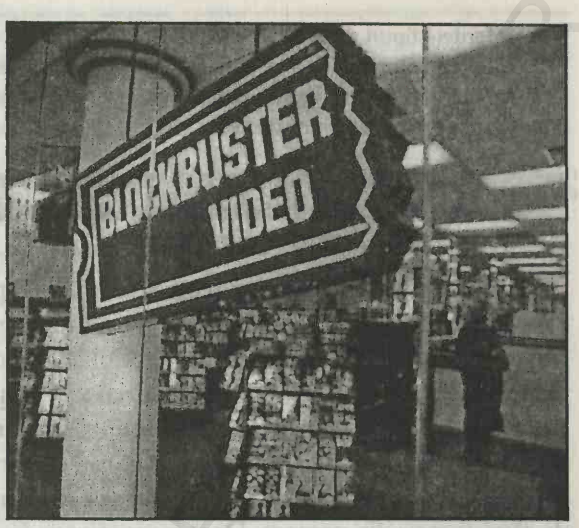
Directorul general al companiei Blockbuster stabilește obiectivele pentru organizație

Atenție: La sfârșitul capitolului (pag. 168) veți găsi o Anexă la studiul de caz introductiv care conține o serie de întrebări și un exercițiu privind aptitudinile de management. Această Anexă urmărește să aprofundeze aplicarea conceptelor din capitol la situațiile existente în studiul de caz.

Sumner Redstone, directorul general al companiei Viacom, a făcut o mutare foarte riscantă atunci când compania sa a achiziționat în 1994 firma Blockbuster Entertainment pentru suma de 8,4 miliarde de dolari. În acel moment, Viacom avea deja în proprietate studioul cinematografic Paramount Pictures, postul de televiziune MTV Networks, parcuri tematice și câteva zeci de posturi locale de televiziune. Redstone spera ca achiziția firmei Blockbuster să aducă o sinergie semnificativă pentru compania mamă; el credea că Blockbuster va fi una dintre ultimele piese ale piramidei de divertisment a companiei Viacom.

Totuși, în următorii doi ani după efectuarea achiziției, Blockbuster s-a confruntat cu probleme. Concurența din partea magazinelor locale de casete video a diminuat cota de

piață a firmei Blockbuster, iar noua tehnologie sub forma sateliților digitali și a programelor de televiziune care puteau fi urmărite în schimbul unei taxe (sistemul pay per view) a amenințat viitorul acestei firme. Alături de aceste forțe externe, Blockbuster era măcinată și de probleme interne. Campaniile de marketing ale firmei erau ineficiente, iar clienții se plângeau adesea că nu puteau să găsească în magazinele firmei casete cu filmele apreciate de public.



Se așteaptă ca noile obiective pe termen lung și scurt, ca și obiectivele funcționale să facă în așa fel încât începutul noului secol să găsească firma Blockbuster cu o cotă sporită de piață.

Totuși, în 1997 Redstone l-a angajat pe John Antioco pentru a se ocupa de problemele firmei Blockbuster. Înainte de a accepta postul la Blockbuster, Antioco a fost director general la Taco Bell și Circle K Corporation. Redstone spera ca aceste experiențe să-l ajute pe Antioco să sporească profitabilitatea firmei Blockbuster. La doar 10 luni de la sosirea lui Antioco, viitorul firmei Blockbuster părea mult mai luminos. Deși Blockbuster avea o cotă de 25% din piața închirierilor (de casete), Antioco dorea și mai mult.

În 1998, Antioco a anunțat obiective ambițioase cu care urma să intre în noul mileniu această firmă care întâmpinase altădată atâtea probleme; el a considerat că aceste obiective vor permite firmei să atingă un nivel mult mai ridicat de profitabilitate. Mai concret, Antioco a anunțat că se așteaptă ca Blockbuster să ajungă în următorii cinci ani la o cotă de 40% pe piața închirierilor de casete. Pentru a atinge acest obiectiv, el dorea ca Blockbuster să câștige în fiecare din cei cinci ani o cotă de 3% din piață.

Pentru a câștiga cota de piață și a sprijini aceste obiective pe termen scurt și lung, Antioco a stabilit, de asemenea, obiective funcționale. De exemplu, el a planificat o creștere a numărului de casete cu filmele care aveau priză la public în magazinele firmei. În plus, el a planificat să ofere reduceri de preț identice cu cele pe care le ofereau concurenții locali. În cele din urmă, Antioco a considerat că magazinele Blockbuster trebuiau să egaleze, dacă nu chiar să depășească, serviciile oferite clienților de concurenții lor mai mici. Prin stabilirea și coordonarea obiectivelor pe termen scurt, lung și funcționale, Redstone și Antioco speră că Blockbuster se va reîntoarce la zilele sale de profitabilitate fără precedent.

Ce urmează

Manageri cum sunt John Antioco, directorul general al firmei Blockbuster Entertainment, recunosc că firmele fără obiective concrete vor întâmpina probleme serioase. Acest capitol îi poate ajuta pe manageri să folosească obiectivele pentru a îndruma adecvat organizațiile spre succces. Acest capitol analizează următoarele probleme:

1. Caracterul general al obiectivelor organizației.

2. Diferitele tipuri de obiective ale organizației.
3. Diferitele domenii pentru care trebuie stabilite obiective ale organizației.
4. Modul în care managerii folosesc, de fapt, obiectivele organizației.
5. Managementul prin obiective (MPO).

CARACTERUL GENERAL AL OBIECTIVELOR ORGANIZAȚIEI

DEFINIREA OBIECTIVELOR ORGANIZAȚIEI

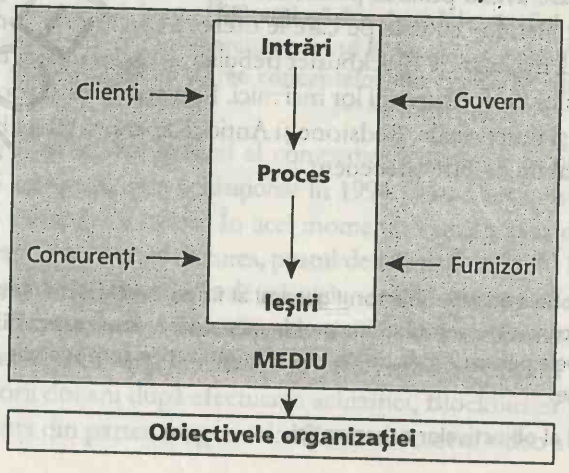
Obiectivele organizației reprezintă țintele spre care se îndreaptă sistemul deschis de management. Intrările, procesele și ieșirile din organizație – probleme pe care le-am analizat în capitolul 2 – au toate ca scop îndeplinirea obiectivelor organizației (vezi Figura 5.1). Obiectivele organizației care sunt stabilite adecvat reflectă scopul organizației – adică, ele rezultă în mod natural din misiunea organizației. **Scopul organizației** este motivul pentru care există organizația, în condițiile unui anumit grup de clienți și a nevoilor acestor clienți. Tabelul 5.1 conține câteva declarații privind scopul sau misiunea organizației, așa cum au fost concepute de către firmele din prezent. Dacă o organizație își îndeplinește obiectivele, ea își îndeplinește scopul și, prin urmare, își justifică existența.

Obiectivele organizației reprezintă țintele spre care se îndreaptă sistemul deschis de management. Ele rezultă din scopul sau misiunea organizației.

Scopul organizației este motivul pentru care există organizația, în condițiile unui anumit grup de clienți și a nevoilor acestor clienți.

Organizațiile există datorită unor scopuri diverse și, prin urmare, au tipuri diferite de obiective. De exemplu, un spital poate avea drept scop principal oferirea unor servicii medicale de înaltă calitate pentru comunitate. Prin urmare, obiectivele sale se vor îndrepta spre oferirea acestei asistențe. În schimb, scopul principal al unei firme este, de regulă, acela de a face profit. Prin urmare, obiectivele firmelor se concentrează pe obținerea profitului. Totuși, o

FIGURA 5.1 Modul în care acționează un sistem deschis de management pentru îndeplinirea obiectivelor organizației



TABELUL 5.1 Exemple de declarații privind scopul organizației

DuPont	DuPont este o companie multinațională de înaltă tehnologie care produce și comercializează produse chimice. Ea deservește un grup diversificat de piețe în care avantajul este oferit de tehnologia aflată în proprietate exclusivă.
Polaroid	Polaroid produce și vinde produse fotografice care se bazează pe invențiile sale în domeniul fotografiilor realizate pe loc, precum și produse care polarizează lumina. Folosind invențiile sale în domeniul luminii polarizate, compania consideră că s-a angajat într-o singură linie de activități.
Central Soya	Misiunea de bază a firmei Central Soya este aceeea de a fi un producător și comerciant de vârf de produse pentru sectorul mondial al activităților agricole și al alimentelor.
General Portland Cement	A existat mult timp o filosofie de afaceri la General Portland Cement conform căreia „producem și vindem ciment, dar comercializăm beton". Compania își percepe activitatea ca fiind reprezentată de producerea unui ciment de înaltă calitate și de ajutarea clienților pentru a concepe noi utilizări ale betonului, în paralel cu extinderea utilizărilor prezente ale acestuia.

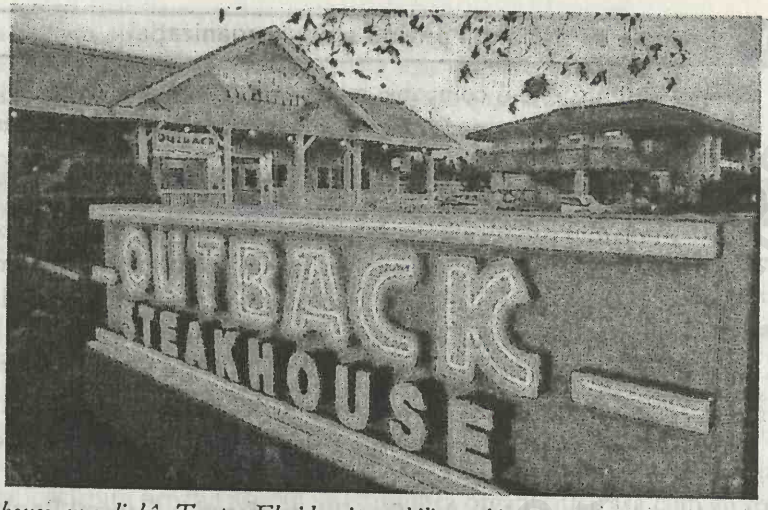
serie de firme consideră că dacă se focalizează asupra unor obiective ale organizației cum ar fi realizarea unor produse de calitate la un preț competitiv, profiturile vor fi inevitabile. De exemplu, deși Lincoln Electric Company este orientată asupra profitului, managementul prezintă în felul următor obiectivele organizației:[1]

Obiectivul organizației trebuie să fie acesta – să realizăm produse din ce în ce mai bune care să fie vândute la prețuri din ce în ce mai mici. Profitul nu poate să fie un obiectiv. Profitul trebuie să fie un element derivat. Aceasta este filosofia. De fapt, organizația care va acționa în acest mod va obține profituri mari care trebuie împărțite corespunzător între utilizatori, salariați și acționari. Pentru aceasta este nevoie de aptitudini și de caracter.

Într-un articol din 1956 care a devenit deja clasic, John F. Mee arăta că obiectivele firmei pot fi sintetizate prin trei principii:[2]

1. Profitul este forța care-i motivează pe manageri.
2. Deservirea clienților prin oferirea valorii economice dorite (bunuri și servicii) justifică existența firmei.
3. Managerii au responsabilități sociale în conformitate cu codurile etice și morale ale societății în care funcționează firma.

Prin urmare, stabilirea obiectivelor unei organizații constituie una dintre cele mai importante acțiuni întreprinse de manageri. Obiectivele nerealist de mari sunt frustrante pentru salariați, în timp ce obiectivele prea mici nu îi mobilizează pe salariați să-și maximizeze potențialul. Managerii trebuie să stabilească obiective privind performanțele pe care știu din experiență că salariații le pot îndeplini, dar nicidecum obiective care pot fi *ușor* îndeplinite de salariați.[3]



Outback Steakhouse, cu sediul în Tampa, Florida, şi-a stabilit ca obiectiv general să cucerească segmentul clienţilor cu venituri medii care servesc în mod obişnuit la cină fripturi la grătar. Pentru a păstra un management stabil şi a-i integra pe salariaţi în structura sa organizatorică, firma Outback oferă managerilor restaurantelor o parte semnificativă din acţiunile sale, păstrează doar un nivel de management între fondatori şi managerii de restaurante şi permite acestora din urmă să ia toate deciziile care privesc resursele umane. Calitatea serviciilor este menţinută, întrucât fiecare ospătar din restaurant este responsabil de servirea preparatelor numai la trei mese din restaurant, iar calitatea produselor este ridicată întrucât toate produsele sunt pregătite pe loc.

PROBLEMELE GLOBALE SUB REFLECTOR

Asea Brown Boveri îşi stabileşte obiectivele globale

O parte importantă a activităţii de manager este aceea de stabilire a obiectivelor organizaţiei. Managementul de la ASEA Brown Boveri (ABB) a stabilit obiectivele organizatorice ale extinderii pe plan internaţional.

ABB, câştigător al premiului Firma anului acordat de către revista R&D, este o companie elveţiano-suedeză care a fost înfiinţată în 1988. Ea a devenit rapid un model pentru ceea ce înseamnă conducerea unei activităţi pe plan global. În acest moment, ABB este cel mai mare producător de vehicule pentru calea ferată, cel mai mare furnizor de echipamente pentru sectorul energiei electrice şi un important competitor în domeniul roboţilor, precum şi al echipamentelor pentru controlul poluării.

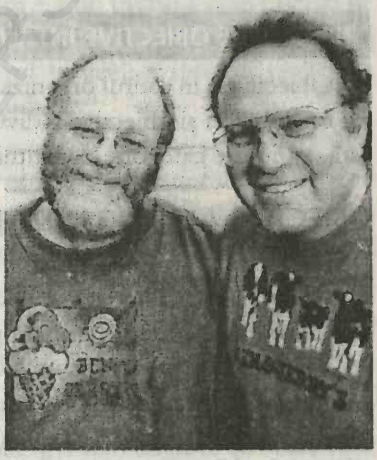
Unul dintre secretele companiei ABB în îndeplinirea obiectivelor sale de dezvoltare pe plan global este acela că firma deleagă o mare parte a autorităţii către managerii din întrega lume, în paralel cu păstrarea influenţei asupra deciziilor importante care-i privesc activitatea. Managerii de la ABB ştiu că îndeplinirea obiectivelor globale ale organizaţiei lor înseamnă mult mai mult decât vânzarea produselor în străinătate. O companie ca ABB trebuie să folosească şedinţele de pregătire a managerilor pentru a le inocula acestora calificări pentru managementul global. Aceste calificări includ capacitatea de a negocia eficient cu oamenii din alte ţări, cunoştinţele necesare pentru a interpreta factorii pieţei din diferite ţări şi competenţa necesară pentru a înţelege politicile externe. O astfel de pregătire va forma o forţă de muncă la ABB care poate concura eficient în orice parte a globului.

IMPORTANȚA OBIECTIVELOR ORGANIZAȚIEI

Managerii folosesc obiectivele organizației în maniera în care marinarii folosesc Steaua Nordului – ei își îndreaptă busola spre obiective și apoi o folosesc ca pe un mijloc de a reveni pe drumul corect ori de câte ori o iau pe alături.[4] Obiectivele organizației oferă managerilor și tuturor celorlalți membri ai organizației repere importante pentru acțiune în domenii cum ar fi luarea deciziilor, eficiența organizației, consecvența organizației și evaluarea performanțelor.

GHID PENTRU LUAREA DECIZIILOR O parte semnificativă a responsabilității manageriale constă în luarea deciziilor care influențează operațiunile și existența de zi cu zi a organizației și a membrilor săi. Odată ce managerii stabilesc obiectivele organizației, ei vor cunoaște direcția în care va trebui să se deplaseze organizația. Apoi, responsabilitatea lor va fi de a lua decizii care vor îndrepta organizația spre atingerea obiectivelor ei.

GHID PENTRU EFICIENȚA ORGANIZAȚIEI Datorită faptului că ineficiența dă naștere unei irosiri costisitoare a eforturilor umane și a resurselor, managerii se străduiesc să sporească eficiența organizațiilor ori de câte ori este posibil. Eficiența este definită prin prisma eforturilor umane și a resurselor pe care le folosește o organizație pentru a-și îndeplini scopurile. Prin urmare, înainte ca eficiența organizației să poată fi îmbunătățită, managerii trebuie să cunoască bine obiectivele organizației. Numai atunci ei vor fi capabili să folosească resursele limitate pe care le au la dispoziție cât mai eficient posibil.



Ben & Jerry și-a stabilit ca obiectiv pătrunderea pe o nouă piață – piața pentru înghețata consistentă, moale, fără bomboane, croisante, nuci, vișine și alte ingrediente. Îndeplinirea cu succes a acestui obiectiv va aduce rezultate pozitive pentru cota de piață și profitabilitatea companiei Ben & Jerry dar va necesita o planificare bazată pe cercetările privind ofertele concurenților, precum și gusturile și preferințele clienților.

GHID PENTRU CONSECVENȚA ORGANIZAȚIEI Membrii organizației au adesea nevoie de directive legate de activitatea pe care o prestează. Dacă obiectivele organizației sunt folosite ca o bază pentru aceste directive, obiectivele vor servi ca un ghid pentru încurajarea consecventă a activității productive, a luării unor decizii de calitate și a planificării eficiente.

GHID PENTRU EVALUAREA PERFORMANȚELOR Periodic, performanțele tuturor membrilor organizației trebuie evaluate pentru a aprecia productivitatea individuală și pentru a stabili ce trebuie făcut pentru a o spori. Obiectivele organizației sunt repere sau criterii care trebuie folosite ca bază pentru aceste evaluări. Persoanele care contribuie cel mai mult la îndeplinirea obiectivelor organizației trebuie să fie considerate drept membrii cei mai productivi ai organizației. Recomandările concrete pentru sporirea productivității trebuie să cuprindă sugestii despre ceea ce pot să facă salariații pentru a ajuta organizația să se îndrepte spre îndeplinirea obiectivelor.[5]

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Analiza anterioară a obiectivelor organizației oferă managerilor cum ar fi John Antioco, directorul general al Blockbuster Entertainment, informații utile despre modul în care o firmă poate fi angajată și menținută pe drumul potrivit. Studiul de caz introductiv a scos în evidență faptul că Blockbuster avea puține obiective clare înainte de sosirea lui Antioco. Antioco a stabilit câteva obiective. Probabil că obiectivul cel mai important a privit creșterea semnificativă a cotei de piață a companiei Blockbuster. Pentru a-și îndeplini obiectivele legate de creșterea cotei de piață, Antioco a stabilit, de asemenea, obiective privind prețurile, stocurile și de servirea clienților. Din perspectiva managementului, aceste acțiuni pe care le-a întreprins Antioco pentru a-și îndeplini obiectivul său privind creșterea cotei de piață au fost logice. Totuși, Antioco trebuie să fie atent ca obiectivul său privind cota de piață să nu intre în conflict cu obiectivele companiei Blockbuster privind profitul. De exemplu, scăderea prețurilor în cazul închirierii de casete video ar putea să contribuie la creșterea cotei de piață a companiei Blockbuster, dar în același timp să micșoreze profiturile acestei companii.

TIPURILE DE OBIECTIVE ÎNTÂLNITE ÎN CADRUL ORGANIZAȚIEI

Obiectivele în cadrul organizațiilor pot fi împărțite în două categorii: obiective propriu-zise ale organizației și obiective individuale. Recunoașterea celor două categorii și reacția adecvată față de fiecare categorie constituie o provocare pentru toți managerii moderni.

OBIECTIVE ALE ORGANIZAȚIEI

Obiectivele organizației sunt ținte formale ale organizației și sunt stabilite pentru a ajuta organizația să-și îndeplinească scopul. Ele privesc domenii cum ar fi eficiența organizației, productivitatea și maximizarea profiturilor.

Y.K. Shetty a întreprins un studiu pentru a stabili caracteristicile obiectivelor și tipurile de obiective ale firmelor din prezent. Shetty a analizat 193 de firme din patru sectoare de bază: (a) produse chimice și medicamente (b) ambalaje (c) energie electrică și electronică și (d) prepararea alimentelor.[6] Rezultatele studiului său au scos în evidență că obiectivele cel mai des întâlnite se refereau la profitabilitate, dezvoltare și cotă de piață. Obiectivele privind responsabilitatea socială și bunăstarea salariaților sunt, de asemenea, des întâlnite și probabil că reflectă o schimbare în abordarea activității de management de-a lungul timpului. Mai există și alte obiective importante, dar mai puțin întâlnite, care se referă la eficiență, cercetare și dezvoltare, precum și la stabilitatea financiară.

OBIECTIVELE INDIVIDUALE

Obiectivele individuale, care există de asemenea în cadrul organizațiilor, sunt obiective personale pe care fiecare membru al organizației dorește să le îndeplinească prin intermediul activității pe care o desfășoară în organizație. Aceste obiective includ salarii mari, dezvoltare personală, apreciere din partea colegilor și apreciere din partea societății.

Obiectivele individuale sunt obiective personale pe care fiecare membru al organizației dorește să le îndeplinească prin intermediul activității pe care o desfășoară în organizație.

Atunci când obiectivele organizației sunt incompatibile cu obiectivele individuale acest lucru se transformă într-o problemă pentru manageri. De exemplu, un profesor poate avea

drept obiectiv individual prestarea activității într-o universitate pentru a se bucura de aprecierea colegilor. Probabil că el va urmări să dobândească această apreciere canalizându-şi cea mai mare parte a resurselor spre activitatea de cercetare. Obiectivul individual al acestui profesor poate să contribuie semnificativ la îndeplinirea obiectivelor organizației în cazul în care universitatea la care lucrează are ca obiective activitatea de cercetare. Totuşi, obiectivul său individual ar putea să contribuie puțin sau deloc la îndeplinirea obiectivului organizației în cazul în care universitatea la care lucrează este orientată asupra predării, întrucât în loc să-şi îmbunătățească propriile capacități generale de predare şi calitatea cursurilor - lucruri care sunt compatibile cu obiectivele universității – el se va izola în bibliotecă scriind articole de cercetare.

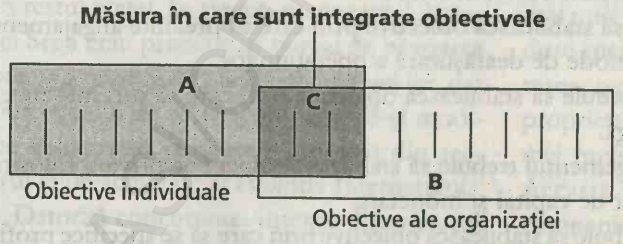
Una dintre alternativele pe care le au la dispoziție managerii în situații de acest tip este aceea de a structura organizația în aşa fel încât oamenii să aibă ocazia de a-şi îndeplini propriile obiective, contribuind în acelaşi timp la îndeplinirea obiectivelor organizației. De exemplu, universitatea orientată asupra predării ar putea să întreprindă acțiunile necesare prin care să se asigure că profesorii buni vor beneficia de aprecierea colegilor – prin oferirea unui premiu de „excelență în predare". În acest mod, profesorii se pot strădui să-şi îndeplinească obiectivul personal privind aprecierea în rândul colegilor contribuind în acelaşi timp la realizarea obiectivului universității de a asigura o bună predare a cursurilor.

INTEGRAREA OBIECTIVELOR

Modelul de integrare a obiectivelor îi poate ajuta pe manageri să cunoască şi să rezolve problemele legate de incompatibilitatea dintre obiectivele organizației şi cele individuale. Modelul lui Jon Barrett, prezentat în Figura 5.2, prezintă o situație în care obiectivele din zona C sunt singurele obiective individuale (vezi zona A) compatibile cu obiectivele organizației (vezi zona B). Prin urmare, zona C reflectă zona **integrării obiectivelor.**

Integrarea obiectivelor reprezintă compatibilitatea dintre obiectivele individuale şi obiectivele organizației. Ea se înregistrează atunci când obiectivele organizației sunt identice cu obiectivele individuale.

FIGURA 5.2 Modelul de integrare a obiectivelor



Managementul trebuie să rețină două lucruri în legătură cu situația prezentată în această figură. În primul rând, oamenii vor tinde să lucreze pentru obiectivele din zona C fără să fie nevoie de prea multe încurajări din partea managementului întrucât îndeplinirea acestor obiective va da naştere unor recompense pe care oamenii le consideră valoroase. În al doilea rând, oamenii nu vor lucra, de regulă, pentru obiectivele din afara zonei A fără o încurajare semnificativă din partea managementului întrucât îndeplinirea acestor obiective nu promite să aducă recompense pe care oamenii să le considere valoroase. Barrett sugerează că „încurajările semnificative din partea managerilor" ar putea să îmbrace următoarele forme:[7]

1. Modificarea salariilor prezente.

2. Atitudine plină de tact din partea superiorilor.
3. Ocazii suplimentare pentru implicarea în relații sociale informale cu colegii.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Găsirea unui numitor comun pentru obiectivele organizației și cele individuale nu este o sarcină ușoară, iar conflictul între aceste două tipuri de obiective poate să creeze probleme pentru organizație. În cazul firmei Blockbuster, această firmă este o franșiză, multe dintre magazinele sale aflându-se în proprietatea deținătorilor dreptului de franșiză. Probabil că o parte din optimismul lui Antioco se bazează pe compatibilitatea dintre obiectivele organizației și obiectivele deținătorilor dreptului de franșiză. În cazul firmei Blockbuster, obiectivele firmei sunt asemănătoare cu obiectivele deținătorilor dreptului de franșiză. De exemplu, atât organizația, cât și deținătorii dreptului de franșiză știu că îmbunătățirea servirii clienților va face ca tot mai mulți clienți să intre în magazine, fiecare magazin urmând să închirieze mai multe casete video. Prin închirierea mai multor casete video, atât firma, cât și deținătorii dreptului de franșiză se vor bucura de succes pe plan financiar. În consecință, deținătorii dreptului individual de franșiză vor face tot ceea ce pot pentru a-l ajuta pe Antioco să îmbunătățească servirea clienților. În această situație, gradul semnificativ de integrare a obiectivelor ar trebui să-l ajute pe Antioco să îmbunătățească servirea clienților și să asigure creșterea cotei de piață a firmei sale.

DOMENIILE PENTRU STABILIREA OBIECTIVELOR ORGANIZAȚIEI

Peter F. Drucker, unul dintre cei mai influenți teoreticieni ai managementului din timpurile moderne, consideră că însăși supraviețuirea sistemului de management este pusă în pericol atunci când managerii pun accentul numai pe obiectivele legate de profit, întrucât atenția acordată numai acestui obiectiv îi încurajează pe manageri să întreprindă acțiuni prin care să facă bani în prezent fără să se gândească la modul în care vor face mâine profit.[8]

Managerii trebuie să se străduiască să stabilească și să îndeplinească o diversitate de obiective în toate domeniile care sunt esențiale pentru funcționarea și succesul sistemului de management. Prezentăm mai jos opt domenii esențiale în care Drucker îi sfătuiește pe manageri să stabilească obiective ale sistemului de management:

1. *Poziția pe piață* – Managementul trebuie să stabilească obiective prin care să indice unde dorește să fie poziționată firma în raport cu concurenții.
2. *Inovația* – Managementul trebuie să stabilească obiective prin care să prezinte angajamentul său pentru conceperea unor noi metode de desfășurare a operațiunilor.
3. *Productivitatea* – Managementul trebuie să stabilească obiective prin care să prezinte nivelul producției pe care dorește să-l atingă.
4. *Resursele fizice și financiare* – Managementul trebuie să stabilească obiective privind folosirea, dobândirea și întreținerea resurselor de capital și monetare.
5. *Profitabilitatea* – Managementul trebuie să stabilească obiective prin care să se specifice profitul dorit de firmă.
6. *Performanțele și dezvoltarea managerială* – Managementul trebuie să stabilească obiective prin care să se specifice ratele și nivelurile productivității și ale dezvoltării manageriale.
7. *Performanțele și atitudinile salariaților* – Managementul trebuie să stabilească obiective prin care să se specifice ratele productivității salariaților, ca și atitudinile de care trebuie să dea dovadă salariații.

8. *Responsabilitatea publică* – Managementul trebuie să stabilească obiective prin care să se specifice responsabilitățile firmei față de clienți și societate, precum și măsura în care firma dorește să-și îndeplinească aceste responsabilități.

Conform lui Drucker, întrucât primele cinci domenii ale obiectivelor se leagă de operațiunile tangibile, cu un caracter impersonal, ale organizației, cei mai mulți manageri nu vor critica desemnarea lor drept domenii esențiale. Totuși, desemnarea ultimelor trei domenii drept domenii esențiale s-ar putea lovi de o anumită opoziție din partea managerilor întrucât aceste domenii sunt mai personale și mai subiective. Indiferent de această opoziție potențială, o organizație trebuie să-și stabilească obiective în toate cele opt domenii pentru a-și maximiza succesul.

Informațiile din această secțiune privesc toate domeniile în care managerii pot stabili obiective pentru organizațiile lor. Un domeniu relativ nou în care managerii stabilesc obiective este cel al folosirii Internetului. Următoarea secțiune, Managementul și Internetul, analizează modul în care o firmă și-a modificat recent obiectivele sale datorită accentuării tendinței de folosire a Internetului.

MANAGEMENTUL ȘI INTERNETUL

Tendința privind folosirea Internetului obligă compania Sega să-și modifice obiectivele

Sega Enterprises Inc., concepe și comercializează jocuri video, precum și console pentru jocurile video. În 1997, sectorul jocurilor video a înregistrat venituri record de 5,5 miliarde de dolari, dar avantajul formidabil de care se bucura odată Sega în acest sector de activitate aproape că a dispărut. De fapt, Sega a reușit să obțină în 1997 o cotă de numai 4% pe piața consolelor, în timp ce principalii săi concurenți, Sony și Nintendo, dețineau o mare parte din restul pieței. În trecut, managerii companiei Sega erau preocupați numai de păstrarea cotei importante de piață a companiei lor, dar două evoluții au forțat compania să-și modifice obiectivele: concurența intensă din sectorul ei de activitate și evoluția Internetului.

Datorită concurenței intense din sectorul său de activitate, Sega și-a modificat obiectivele privind cota de piață. Mai concret, directorii companiei Sega speră ca vânzările noii console Dreamcast pentru jocurile video, care a fost lansată în toamna anului 1999, să concureze de la egal la egal cu consola Playstation lansată de Sony în 1995. Altfel spus, obiectivul companiei Sega s-a modificat dinspre dominarea pieței spre păstrarea contactului cu liderul pieței. Totuși, Sega este îngrijorată că o serie de clienți ar putea ocoli consola Dreamcast și aștepta până când Sony va lansa noua consolă Playstation în anul 2000.

Deși concurența intensă a modificat, cu siguranță, obiectivele companiei Sega, este posibil ca directorii acestei companii să fie mai preocupați de evoluția Internetului. Prețurile mai mici au transformat calculatoarele în produse mai accesibile, motiv pentru care creșterea numărului de calculatoare aflate în proprietate personală a făcut ca din ce în ce mai mulți oameni să aibă acces la Internet. Această tendință îi preocupă pe directorii companiei Sega întrucât Internetul a impulsionat apariția unor jocuri noi care permit utilizatorilor să joace în direct împotriva a mii de necunoscuți. Drept rezultat, noua consolă Dreamcast a companiei Sega va cuprinde un element esențial: un modem care să permită utilizatorilor să se conecteze la Internet. Cu ajutorul modemului, directorii companiei Sega

speră să-şi impună prezenţa pe piaţa jocurilor video de pe Internet. În mod evident, aceste schimbări intervenite pe piaţă au obligat compania Sega să-şi modifice obiectivele într-o manieră chiar dramatică.

FOLOSIREA OBIECTIVELOR ORGANIZAŢIEI

Obiectivele corespunzătoare sunt fundamentale pentru succesul oricărei organizaţii. Theodore Levitt arăta că o serie de sectoare importante de activitate din SUA ar putea să se confrunte cu acelaşi dezastru financiar cu care s-au confruntat căile ferate cu ceva timp în urmă întrucât obiectivele sunt necorespunzătoare pentru organizaţiile care funcţionează în aceste sectoare.[9]

Managerii trebuie să abordeze stabilirea, folosirea şi modificarea obiectivelor organizaţiei cu cea mai mare seriozitate. În general, o organizaţie trebuie să stabilească trei tipuri de obiective:

1. *Obiective pe termen scurt* – obiective care urmează să fie îndeplinite în cel mult un an de zile.
2. *Obiective pe termen mediu* – obiective care urmează să fie îndeplinite într-o perioadă cuprinsă între unu şi cinci ani.
3. *Obiective pe termen lung* – obiective care urmează să fie îndeplinite într-o perioadă cuprinsă între cinci şi şapte ani.

Obiectivele pe termen scurt sunt obiective care urmează să fie îndeplinite în cel mult un an de zile.

Obiectivele pe termen mediu sunt obiective care urmează să fie îndeplinite într-o perioadă cuprinsă între unu şi cinci ani.

Obiectivele pe termen lung sunt obiective care urmează să fie îndeplinite într-o perioadă cuprinsă între cinci şi şapte ani.

Necesitatea stabilirii unor obiective adecvate ale organizaţiei a condus la apariţia unui principiu de management care poartă denumirea de **principiul obiectivului.** Acest principiu consideră că înainte ca managerii să iniţieze vreo acţiune, ei trebuie să stabilească, să înţeleagă şi să prezinte obiectivele organizaţiei cu claritate.

Principiul obiectivului este un principiu de management care recomandă managerilor ca înainte de a iniţia vreo acţiune, să stabilească, să înţeleagă şi să prezinte obiectivele organizaţiei cu claritate.

STABILIREA OBIECTIVELOR ORGANIZAŢIEI

Stabilirea obiectivelor devine o parte din ce în ce mai importantă a activităţii de management. Managerii din prezent sunt solicitaţi în mod obişnuit să stabilească obiective pentru ei, pentru compartimentele lor şi pentru salariaţii lor.[10] Managerul trebuie să parcurgă trei etape principale pentru a stabili obiectivele organizaţiei:

1. Să determine existenţa oricărei tendinţe de mediu care ar putea să influenţeze semnificativ operaţiunile organizaţiei.
2. Să stabilească o serie de obiective pentru organizaţia privită ca întreg.
3. Să stabilească o ierarhie a obiectivelor organizaţiei.

Aceste trei etape se află în interdependență și impun, de regulă, informații din partea oamenilor de la diferitele niveluri și compartimente operaționale ale organizației. Fiecare etapă este analizată în paragrafele care urmează.

ANALIZAREA TENDINȚELOR Prima etapă în stabilirea obiectivelor organizației este de a enumera principalele tendințe care s-au manifestat în mediul organizației în ultimii cinci ani și de a stabili dacă aceste tendințe au avut un impact semnificativ asupra succesului organizației. De regulă, aceste tendințe pot cuprinde schimbarea nevoilor clienților,[11] inovațiile de marketing ale concurenților, controalele guvernamentale, precum și modificările sociale cum ar fi descreșterea numărului de membri ai unei familii. Apoi, managementul va trebui să decidă ce tendințe prezente și viitoare vor influența probabil succesul organizației pe parcursul următorilor cinci ani. Următoarea secțiune, De la un sector de activitate la altul, ne arată interdependența dintre obiectivele privind inovația și obiectivele privind profitabilitatea unei firme.

DE LA UN SECTOR DE ACTIVITATE LA ALTUL

Producția de anvelope pentru autoturisme

GOODYEAR FOLOSEȘTE INOVAȚIA PENTRU A SPRIJINI OBIECTIVELE DE PROFITABILITATE

Samir Gibara, președintele companiei Goodyear Tire and Rubber, are un obiectiv ambițios. Gibara dorește ca Goodyear să devină un producător cu costuri mici pe piața celor trei mari producători de anvelope, fiind de părere că inovația va ajuta compania să-și îndeplinească obiectivul. Deși Goodyear a folosit întotdeauna inovația pentru a concepe noi produse, Gibara dorește să folosească aceeași inovație pentru a dezvolta un proces de producție mai eficient și mai puțin costisitor. Gibara speră ca inovația atât în domeniul dezvoltării produselor, cât și în domeniul producției să ajute compania să-și întreacă principalii rivali, Michelin și Bridgestone.

Pentru a înțelege modul în care inovația a ajutat produsele Goodyear, va trebui să analizăm noile anvelope ale companiei care permit continuarea rulării autovehiculului chiar și după ce anvelopa a fost înțepată de un corp străin. Aceste noi anvelope, apreciate a fi un progres în acest sector de activitate comparabil cu inventarea anvelopelor radiale, permit consumatorilor să conducă autovehiculul încă circa optzeci și cinci de kilometri după ce anvelopa a fost penetrată de un corp străin. Drept rezultat, noile cauciucuri permit consumatorilor să conducă autoturismul fără să mai fie nevoiți să țină anvelope de rezervă în portbagaj.

Deși inventarea acestor anvelope reprezintă o mare realizare, costul mare de producție dă naștere unui preț mai ridicat pentru consumatori. Cu toate că prețul noilor anvelope este mai mare cu numai 10% decât prețul anvelopelor convenționale, sistemul de senzori necesar pentru a-i semnala șoferului că anvelopa a fost penetrată de un corp străin costă 250 de dolari pentru a fi instalat pe un autoturism. Goodyear percepe acest preț ridicat de instalare ca pe o problemă majoră, iar Gibara vrea ca prețul sistemului să ajungă la 50 de dolari. Pentru a se înregistra această scădere semnificativă a prețului, el va trebui să sprijine în continuare inovația prin menținerea nivelului agresiv al cheltuielilor de cercetare și dezvoltare cu care s-au obișnuit inginerii de la Goodyear. În cazul în care Goodyear va putea inova cu succes, compania ar putea să-și îndeplinească obiectivul de a deveni un producător de anvelope cu costuri reduse.

STABILIREA OBIECTIVELOR PENTRU ORGANIZAȚIA PRIVITĂ CA UN ÎNTREG

După analizarea tendințelor de mediu, managementul trebuie să stabilească obiective pentru organizația privită ca un întreg care să reflecte această analiză. De exemplu, analiza poate demonstra că un important concurent și-a îmbunătățit semnificativ produsele în ultimii cinci ani și, drept rezultat, a câștigat o cotă semnificativă de piață. Ca răspuns la această tendință, managementul trebuie să stabilească un obiectiv de îmbunătățire a produsului care să permită organizației să țină pasul cu concurenții. Acest obiectiv rezultă direct din identificarea unei tendințe în mediul organizației și din scopul organizației de a obține profit. Paragrafele care urmează ne prezintă modul în care managementul poate stabili obiective financiare, obiective privind mixul produs-piață și obiective funcționale pentru organizația privită ca un întreg.

DIVERSITATEA SUB REFLECTOR

Diversitatea: Obiectiv privind întreaga organizație la Departamentul Transporturilor

Managerii de la Departamentul Transporturilor (DT), un departament important în cadrul guvernului SUA, apreciază rolul pe care o forță de muncă variată, condusă în mod adecvat, îl poate juca în obținerea succesului de către o organizație. De fapt, managementul a stabilit ca obiectiv crearea unui mediu de muncă în cadrul DT care să aprecieze și să folosească pe deplin talentele și capacitățile tuturor salariaților, indiferent de cultură sau de culoarea pielii.

DT a întreprins câteva acțiuni pentru a îndeplini acest obiectiv privind diversitatea. Managementul a început să țină ședințe cu salariații pentru a le asculta sugestiile privind modul în care ar putea să creeze un mediu sensibil la aspectele care sunt legate de diversitate. Ținând cont de sugestiile salariaților, DT a organizat o adunare consacrată diversității la care au participat peste 650 de directori de compartimente din întreaga țară. Scopul acestei adunări a fost acela de a sublinia și a explora provocările și ocaziile legate de diversitate care stau astăzi în fața DT. În plus, DT a constituit o echipă de profesioniști în managementul resurselor umane care să-și consacre toate eforturile promovării diversității. Această echipă lucrează în strânsă legătură cu managerii din DT pentru a crea, planifica și implementa inițiative legate de diversitate și pentru a se asigura că problemelor privind diversitatea li se acordă atenția cuvenită în cadrul tuturor operațiunilor desfășurate de DT. DT publică, de asemenea, un buletin informativ pe probleme de diversitate pentru a le explica salariaților problemele privind diversitatea, a le oferi informații privind inițiativele departamentului în acest domeniu și a le arăta cum pot fi gestionate problemele privind diversitatea la locul de muncă.

Stabilirea obiectivelor financiare **Obiectivele financiare** sunt obiective ale organizației legate de problemele monetare. În anumite organizații, reglementările guvernului îi îndrumă pe manageri în stabilirea acestor obiective. De exemplu, managerii utilităților publice au reguli precise privind obiectivele financiare pe care le pot stabili. În organizațiile care nu se află sub restricțiile guvernului, stabilirea obiectivelor financiare este influențată, în principal, de randamentul investițiilor și de comparațiile cu aspectele financiare ale concurenților.[12]

FIGURA 5.3 Determinarea randamentului investițiilor

$$\text{Randamentul investițiilor} = \frac{\text{Câștiguri totale (în dolari)}}{\text{Investiții totale pentru funcționarea organizației (în dolari)}}$$

$$\text{Randamentul investițiilor} = \frac{\text{50.000 dolari (câștig)}}{\text{500.000 dolari (investiți)}} = 0{,}10 = 10\% \text{ (rata câștigului)}$$

Obiectivele financiare sunt obiective ale organizației legate de problemele monetare. Ele sunt influențate de randamentul investițiilor și de comparațiile cu aspectele financiare ale concurenților.

Randamentul investițiilor (RI) reprezintă banii pe care îi câștigă organizația în raport cu banii pe care îi investește pentru derularea operațiunilor. Figura 5.3 ne arată cum putem să calculăm randamentul investițiilor pornind de la câștiguri de 50.000 de dolari și de la o investiție de 500.000 de dolari. Dacă randamentul investițiilor este scăzut, managementul poate stabili ca obiectiv general îmbunătățirea randamentului investițiilor efectuate de organizație.

Informații despre concurenții organizației sunt disponibile consultând publicațiile care prezintă diverși indicatori, cum ar fi *Ratios for Selected Industries* editată de către Dun & Bradstreet. Această publicație prezintă valorile medii, pentru diverse sectoare de activitate, ale principalilor indicatori financiari. Compararea rezultatelor financiare ale firmei cu rezultatele financiare medii din respectivul sector de activitate va trebui să dezvăluie managementului domeniile în care trebuie stabilite noi obiective financiare sau modalitățile în care trebuie modificate obiectivele existente.[13]

Stabilirea obiectivelor privind mixul produs-piață **Obiectivele privind mixul produs-piață** scot în evidență produsele – precum și numărul relativ sau mixul acestor produse – pe care organizația intenționează să le vândă. Granger sugerează următoarele cinci etape în stabilirea obiectivelor privind mixul produs-piață:[14]

1. Stabilirea tendințelor esențiale din mediul de afaceri al domeniului produs-piață.
2. Examinarea tendințelor de creștere (atât a pieței, cât și a volumului), precum și a tendințelor privind profitul (pentru sectorul de activitate și pentru firmă) în domeniul mixului produselor.
3. Separarea domeniilor produs-piață în domenii care urmează să se dezvolte și în domenii care vor rămâne relativ stagnante. Pentru domeniile promițătoare trebuie puse următoarele întrebări: Cum pot să înflorească aceste domenii? Trebuie injectat în aceste domenii capital, eforturi de marketing, tehnologie, management etc. suplimentare? Pentru domeniile mai puțin promițătoare sunt pertinente următoarele întrebări: De ce rămâne în urmă produsul? Cum poate fi îndreptată această stare de fapt? Dacă acest lucru nu poate fi corectat, produsul trebuie considerat o vacă de muls pentru a câștiga din el tot ce mai poate fi câștigat sau trebuie retras de pe piață?
4. Luarea în considerare a nevoii sau a oportunității adăugării unor noi produse sau zone ale pieței în cadrul mixului. În această privință, managementul trebuie să-și pună următoarele întrebări: Există vreo ocazie privind profitul care trebuie exploatată? În funcție de criteriile privind ocaziile de realizare a profitului, de compatibilitatea și de fezabilitatea pătrunderii pe piață, care sunt noile domenii potențiale de interes în ordinea priorității? Ce tipuri de programe

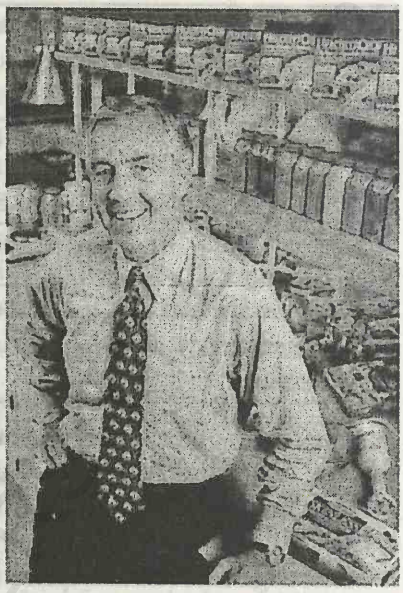
(achiziție sau dezvoltare internă) trebuie să conceapă firma pentru a ajunge la nivelul dorit de implicare în aceste domenii?

5. Stabilirea unui mix optim dar realist al produselor-pieței în funcție de concluziile trase în etapele 1-4. Acest mix va cuprinde obiectivele mixului produs-piață care vor trebui să corespundă obiectivelor financiare ale organizației. În momentul stabilirii celor două tipuri de obiective este nevoie de stabilirea unei interdependențe între ele.

Obiectivele privind mixul produs-piață scot în evidență produsele – precum și numărul relativ sau mixul acestor produse – pe care organizația intenționează să le vândă.

Stabilirea obiectivelor funcționale **Obiectivele funcționale** sunt obiective legate de funcțiile esențiale ale organizației, cum ar fi marketingul, contabilitatea, producția și resursele umane. Obiectivele funcționale care corespund obiectivelor financiare și celor privind mixul produs-piață trebuie stabilite pentru domeniile enumerate mai sus. Oamenii din organizație trebuie să-și îndeplinească funcțiile într-un mod care să ajute organizația să-și atingă obiectivele.

Obiectivele funcționale sunt obiective legate de funcțiile esențiale ale organizației, cum ar fi marketingul, contabilitatea, producția și resursele umane. Ele trebuie să corespundă obiectivelor financiare și celor privind mixul produs-piață.



Predecesorul său a insistat ca fiecare unitate operațională a firmei să rămână independentă astfel încât acestea să fie mai sensibile la modificarea preferințelor consumatorilor. Totuși, atunci când Philip B. Fletcher a devenit director general al ConAgra, un gigant în domeniul alimentelor de larg consum cu sediul în Omaha, Nebraska, el a introdus un program de control al costurilor care s-a aplicat pentru întreaga companie. În timp ce a păstrat independența unităților, el a înființat consilii ale directorilor în care se întâlnesc conducătorii diviziilor pentru a discuta modalitățile de suportare în comun a unor costuri, cum ar fi cele legate de aprovizionare și de depozitare.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Informațiile pe care tocmai le-am prezentat sugerează că managerii cum ar fi Antioco trebuie să stabilească și să se străduiască să îndeplinească și alte obiective în afară de obiectivele de creștere. Aceste obiective ar putea fi stabilite în domenii cum ar fi profitabilitatea, poziția pe piață, inovația, productivitatea, resursele fizice și financiare, performanțele și dezvoltarea managementului, performanțele și atitudinile salariaților, precum și responsabilitatea publică. În mod normal, aceste obiective trebuie stabilite pe termen scurt, mediu și lung.

Totuși, înainte de stabilirea unor astfel de obiective, managerii cum ar fi Antioco trebuie să descopere orice tendință de mediu, cum ar fi apariția unor sisteme accesibile prin satelit sau proliferarea sistemelor pay per view (n. t., v. pg. 148), care pot influența operațiile firmei Blockbuster. Apoi, obiectivele care reflectă astfel de tendințe de mediu pot fi stabilite pentru organizația privită ca un întreg. Aceste obiective vor cuprinde în mod normal obiective financiare de tipul randamentului investițiilor, ca și obiective privind mixul produs-piață, cum ar fi numărul de zile pentru care poate fi împrumutată de către client o casetă video nou lansată.

STABILIREA UNEI IERARHII A OBIECTIVELOR În practică, obiectivul unei organizații trebuie divizat în subobiective astfel încât fiecare salariat de la diferitele niveluri și compartimente ale organizației să știe ce trebuie să facă pentru îndepinirea obiectivelor de ansamblu ale organizației.[15] Un obiectiv al organizației este îndeplinit numai după ce sunt îndeplinite subobiectivele sale.

Obiectivul de ansamblu al organizației ca și subobiectivele care revin diverșilor salariați sau unități ale organizației formează așa-numita **ierarhie a obiectivelor**. Figura 5.4 prezintă un model de ierarhizare a obiectivelor pentru o firmă de dimensiune medie.

La compania 3M, fabrica Scotch-Brite, noile savoniere Never Rust constituie doar unul dintre rezultatele accentului pus de către directorul general L.D. DeSimone pe obiectivele pe termen scurt și lung privind noile produse. De exemplu, el a conceput așa numitul standard 30 și 4: 3M trebuie să obțină 30% din profiturile sale din vânzarea produselor lansate în ultimii patru ani. La 18 luni de la lansare, savonierele de la Scotch-Brite au cucerit 22% din piața americană a savonierelor pe care se înregistrează vânzări anuale de 100 milioane de dolari.

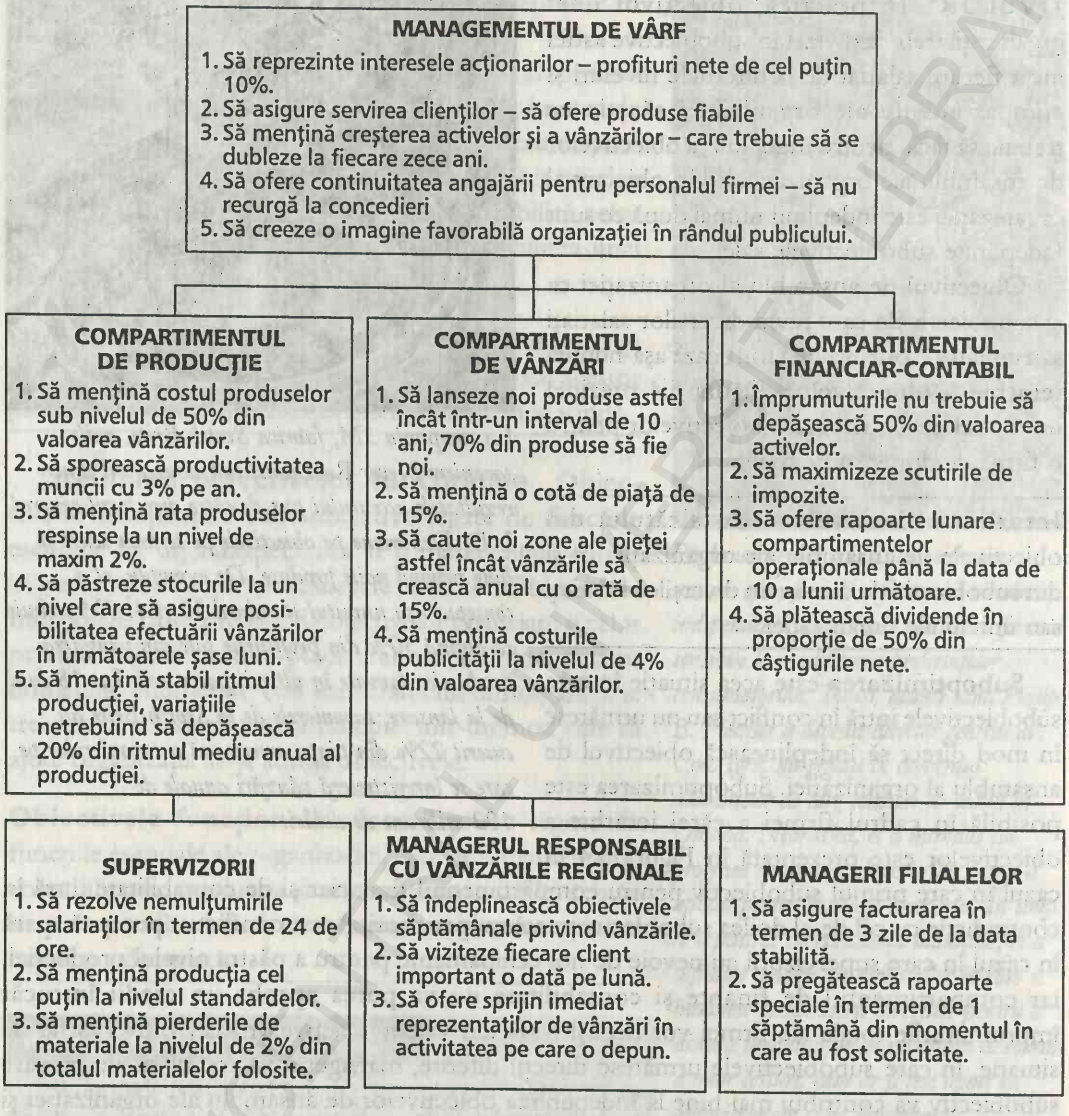
Ierarhia obiectivelor este alcătuită din obiectivele de ansamblu ale organizației ca și din subobiectivele care revin diverșilor salariați sau unități ale organizației.

Suboptimizarea este acea situație în care subobiectivele intră în conflict sau nu urmăresc în mod direct să îndeplinească obiectivul de ansamblu al organizației. Suboptimizarea este posibilă în cadrul firmei a cărei ierarhie a obiectivelor este prezentată în Figura 5.4 în cazul în care primul subobiectiv pentru compartimentul financiar și de contabilitate intră în contradicție cu cel de-al doilea subobiectiv pentru supervizori. Acest conflict ar putea să apară în cazul în care supervizorii au nevoie de noi echipamente pentru a păstra nivelul producției, iar compartimentul de finanțe și contabilitate nu va putea aproba un credit întrucât împrumuturile totale ale firmei vor depăși 50% din valoarea activelor sale. Într-o astfel de situație, în care subobiectivele urmăresc direcții diferite, managerul va trebui să aleagă care subobiectiv va contribui mai bine la îndeplinirea obiectivelor de ansamblu ale organizației și să-i acorde prioritate acestui subobiectiv.

Suboptimizarea este acea situație în care subobiectivele intră în conflict sau nu urmăresc în mod direct să îndeplinească obiectivul de ansamblu al organizației.

Controlul suboptimizării în organizații este o sarcină a managerului. Managerii pot minimiza suboptimizarea prin cunoașterea profundă a modului în care interacționează diversele părți ale organizației și prin urmărirea reflectării corespunzătoare a acestor interdependențe de către subobiective.

FIGURA 5.4 Ierarhia obiectivelor pentru o organizaţie de dimensiune medie



PRINCIPII PENTRU STABILIREA UNOR OBIECTIVE DE CALITATE

Calitatea obiectivelor, ca şi a tuturor mărfurilor realizate de către oameni, poate varia semnificativ. Prezentăm mai jos câteva principii generale pe care le pot folosi managerii pentru a spori calitatea obiectivelor:[16]

1. *Lăsaţi oamenii responsabili de îndeplinirea obiectivelor să aibă un cuvânt de spus în stabilirea lor* – Adesea oamenii responsabili de îndeplinirea obiectivelor ştiu mai bine decât managerii care este situaţia de la locul lor de muncă şi, prin urmare, pot ajuta ca obiectivele să devină mai realiste. De asemenea, ei vor fi mai motivaţi să îndeplinească obiective la a căror stabilire au

avut un cuvânt de spus. Când sunt stabilite obiectivele trebuie luate în considerare amănunțit și problemele legate de muncă pe care le întâmpină acești oameni.

2. *Stabiliți obiectivele cât mai concret posibil* – Prezentarea precisă a obiectivelor minimizează confuzia și permite salariatului să cunoască explicit ceea ce trebuie să facă. Cercetările demonstrează că atunci când obiectivele nu sunt concrete, productivitatea salariaților care încearcă să îndeplinească aceste obiective tinde să fluctueze semnificativ de-a lungul timpului.

3. *Raportați obiectivele la acțiunile specifice ori de câte ori este posibil* – În acest mod, salariații nu vor trebui să-și dea cu presupusul în legătură cu ceea ce trebuie să facă pentru îndeplinirea obiectivelor.

4. *Scoateți în evidență rezultatele pe care le așteptați* – Salariații trebuie să cunoască exact modul în care managerii vor stabili dacă un obiectiv a fost sau nu îndeplinit.

5. *Stabiliți obiective suficient de înalte pentru ca salariații să depună eforturi pentru a le îndeplini, dar nu atât de înalte încât aceștia să renunțe în încercarea de a le îndeplini* – Managerii doresc ca salariații să muncească din greu dar să nu fie frustrați.

6. *Precizați când doriți să fie îndeplinit obiectivul* – Salariații trebuie să dispună de un interval de timp pentru îndeplinirea obiectivelor lor. În acest mod ei pot să-și dozeze eforturile pentru îndeplinirea obiectivelor.

7. *Stabiliți numai obiective care au legătură cu alte obiective ale organizației* – În acest mod, suboptimizarea poate fi minimizată.

8. *Prezentați obiectivele clar și simplu* – Forma în care sunt prezentate obiectivele (scrisă sau verbală) nu trebuie să împiedice comunicarea lor către membrii organizației.

PRINCIPII PENTRU CA OBIECTIVELE SĂ DEVINĂ OPERAȚIONALE

Obiectivele trebuie stabilite în termeni operaționali. Adică, dacă o organizație are **obiective operaționale**, managerii trebuie să fie capabili să spună dacă aceste obiective au fost îndeplinite, prin compararea rezultatelor cu ceea ce s-a stabilit.[17]

Obiectivele operaționale sunt obiective care sunt stabilite în termeni observabili sau măsurabili. Ele prezintă activitățile sau operațiunile necesare pentru îndeplinirea lor.

De exemplu, să presupunem că un profesor de educație fizică a stabilit următoarele obiective pentru studenții săi:

1. Fiecare student se va strădui să ajungă la o stare de echilibru.
2. Fiecare student va încerca să devină flexibil.
3. Fiecare student va încerca să devină activ.
4. Fiecare student va încerca să devină puternic.
5. Fiecare student va munci pentru a deveni viguros.
6. Fiecare student se va strădui să devină rezistent.

Aceste obiective nu sunt operaționale întrucât nu sunt specificate activitățile și operațiunile pe care trebuie să la execute studentul pentru îndeplinirea lor. Totuși, informațiile suplimentare pot cu ușurință să facă în așa fel încât aceste obiective să devină operaționale. De exemplu, cel de-al cincilea obiectiv poate fi înlocuit cu: Fiecare student se va strădui să ajungă la vigoarea care să-i permită să sară în lungime de pe loc pe o distanță egală cu înălțimea sa, la care să se mai adauge 30 de centimetri. Tabelul 5.2 prezintă cinci obiective de bază neoperaționale și apoi demonstrează cum poate fi transformat fiecare obiectiv într-unul operațional.

TABELUL 5.2 Obiective neoperaționale versus obiective operaționale

Obiective neoperaționale	Obiective operaționale
1. Îmbunătățirea calității produselor	1. Reducerea cu 2% a produselor care sunt respinse din punct de vedere calitativ.
2. Îmbunătățirea comunicării	2. Organizarea unei ședințe săptămânale cu salariații și publicarea unui buletin informativ.
3. Îmbunătățirea responsabilității sociale	3. Angajarea anuală a unui număr de 50 de șomeri.
4. Finalizarea mai rapidă a rapoartelor contabile lunare	4. Finalizarea rapoartelor contabile lunare astfel încât să fie primite în termen de 3 zile de la încheierea perioadei contabile.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Odată ce managerii ca Antioco stabilesc obiective de ansamblu pentru organizația lor, următoarea lor acțiune este aceea de a stabili o ierarhie a obiectivelor firmei. Stabilirea acestei ierarhii presupune divizarea obiectivelor de ansamblu ale organizației în subobiective astfel încât membrii organizației să știe ce trebuie să facă pentru a ajuta firma să-și îndeplinească obiectivele de ansamblu.

La Blockbuster, deși probabil că există o ierarhizare a obiectivelor, ea nu trebuie să includă o gamă largă de obiective. Cele mai multe franșize vor înțelege probabil că firma pune un accent serios pe dezvoltarea noilor activități și își vor cunoaște propriul rol în această privință. În plus, o companie ca Blockbuster trebuie să stabilească și să îndeplinească obiective în domenii cum ar fi responsabilitatea socială, bunăstarea salariaților și diversificarea.

În stabilirea unei ierarhii a obiectivelor, Antioco va trebui să fie atent să nu suboptimizeze, adică să nu stabilească obiective sau subobiective care să intre în conflict unele cu altele. Suboptimizarea este probabil o problemă la Blockbuster întrucât obiectivele privind creșterea cotei de piață par să fie în conflict cu obiectivele din domenii cum ar fi profitabilitatea. În cele mai multe organizații, confuzia legată de probleme cum ar fi necunoașterea obiectivelor și a subobiectivelor existente în organizație poate îngreuna sarcina managerilor de depistare a suboptimizării.

Alte principii pentru stabilirea unor obiective utile la o companie ca Blockbuster sunt claritatea, consecvența, provocarea și caracterul concret al obiectivelor. Probabil că lucrul cel mai important este acela ca obiectivele organizației să fie operaționale. Acestea sunt cu siguranță principii utile pe care Antioco trebuie să le respecte atunci când stabilește obiectivele organizației. În plus, dacă Antioco va permite franșizelor să participe la stabilirea obiectivelor organizației, el poate să se asigure că obiectivele companiei sunt realiste și că membrii organizației sunt angajați în îndeplinirea lor.

ÎNDEPLINIREA OBIECTIVELOR

Îndeplinirea obiectivelor organizației este scopul evident al tuturor managerilor conștienți de misiunea lor. Totuși, managerii descoperă rapid că, pentru ca organizația să se îndrepte spre îndeplinirea obiectivelor, este nevoie de acțiuni adecvate în cadrul organizației. Acest proces poartă numele de analiza mijloace-obiective.

În esență, **analiza mijloace-obiective** presupune „ (1) pornirea de la obiectivul general care urmează a fi îndeplinit, (2) descoperirea unei serii de mijloace, prezentate foarte general, pentru îndeplinirea acestui obiectiv și (3) abordarea fiecăruia dintre aceste mijloace ca pe un nou subobiectiv, precum și descoperirea unor mijloace mai detaliate pentru îndeplinirea acestui subobiectiv".[18]

TABELUL 5.3 Obiective, mijloace și măsuri pentru un hotel

Cotă sporită de piață	Servicii bune	Rata clienților care aleg din nou hotelul pentru cazare
		Gradul de ocupare al camerelor din hotel
		Reacțiile informale din partea clienților
	Moralul și loialitatea salariaților	Rata plecărilor de personal din hotel
		Absenteismul
		Reacțiile informale ale salariaților
Stabilitatea financiară	Imaginea pe piețele financiare	Raportul preț-câștiguri
		Prețul acțiunilor
	Profitabilitatea	Câștigurile pe acțiune
		Profitul brut operațional
		Tendința costurilor
		Fluxul de numerar
	Forța echipei de management	Cifra de afaceri
		Profiturile diviziilor
		Ponderea managementului în totalul personalului
		Reacții informale din partea managerilor
Satisfacția proprietarilor	Flux de numerar adecvat	Gradul de ocupare al hotelului
		Vânzările
		Profitul brut operațional
		Profitul pe compartimente

Analiza mijloace-obiective este procesul de stabilire a mijloacelor prin intermediul cărora diferitele obiective ale organizației, sau scopuri finale, pot fi îndeplinite.

Tabelul 5.3 prezintă o analiză mijloace-obiective pentru trei obiective ale unui hotel: cotă de piață sporită, stabilitate financiară și satisfacția proprietarilor. Obiectivul unei cote de piață sporite poate fi îndeplinit prin două mijloace: servicii bune și moralul/loialitatea salariaților. Aceste două mijloace sunt subobiective asupra îndeplinirii cărora va trebui să se concentreze managerul hotelului astfel încât să poată atinge obiectivul unei cote de piață sporite. Ultima coloană a tabelului prezintă măsurile care trebuie luate pentru operaționalizarea acestor subobiective.

Managerii eficienți sunt conștienți nu numai de importanța stabilirii obiectivelor organizației, dar și de importanța conturării clare a mijloacelor prin care pot fi îndeplinite aceste obiective. Ei știu că analiza mijloace-obiective este esențială nu numai pentru îndrumarea propriei activități, dar și pentru îndrumarea activității subordonaților. Cu cât fiecare salariat din organizație va înțelege mai bine mijloacele prin care pot fi îndeplinite obiectivele, cu atât va fi mai mare probabilitatea ca aceste obiective să fie îndeplinite.

CUM SĂ FOLOSIM OBIECTIVELE

Așa cum s-a arătat anterior în cadrul acestui capitol, obiectivele organizației izvorăsc în mod natural din scopul organizației și reflectă mediul organizației. Managerii trebuie să cunoască bine elementele care influențează obiectivele organizației pentru că, pe măsură ce aceste elemente se

modifică, la fel va trebui să se întâmple cu obiectivele. Managerii nu trebuie să considere obiectivele ca fiind nişte directive de neschimbat. De fapt, o responsabilitate semnificativă a managementului este aceea de a ajuta organizaţia să-şi modifice obiectivele atunci când este cazul.

MANAGEMENTUL PRIN OBIECTIVE (MPO)

O serie de manageri percep obiectivele organizaţiei ca pe o parte atât de importantă şi fundamentală a managementului încât folosesc o abordare de management bazată în exclusivitate pe obiective. Această abordare, denumită **managementul prin obiective (MPO)**, a fost popularizată în special de Peter Drucker. Deşi această abordare a fost în cea mai mare parte analizată în contextul firmelor orientate asupra profitului, MPO este, de asemenea, un instrument valabil de management şi pentru organizaţiile nonprofit, cum ar fi bibliotecile şi cluburile comunitare.[19] Strategia MPO are trei părţi de bază:[20]

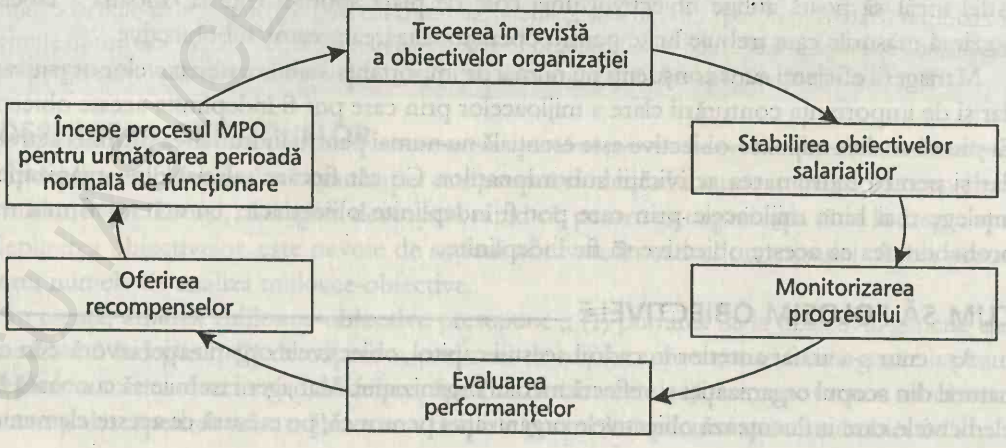
1. Fiecărui salariat dintr-o organizaţie îi este atribuită o serie de obiective specifice care trebuie îndeplinite pe parcursul unei perioade normale de funcţionare. Aceste obiective sunt stabilite şi acceptate de comun acord de către salariaţi şi managerii lor.
2. Performanţele sunt trecute periodic în revistă pentru a stabili cât de aproape se află salariaţii de îndeplinirea obiectivelor lor.
3. Recompensele sunt oferite salariaţilor în funcţie de modul în care îşi îndeplinesc obiectivele.

Managementul prin obiective (MPO) este o abordare de management care foloseşte obiectivele organizaţiei ca pe unul dintre mijloacele principale pentru conducerea organizaţiilor.

Procesul MPO constă din cinci etape (vezi Figura 5.5):

1. *Trecerea în revistă a obiectivelor organizaţiei* – Managerul cunoaşte în mod clar care sunt obiectivele de ansamblu ale organizaţiei
2. *Stabilirea obiectivelor pentru salariaţi* – Managerul şi salariatul se întâlnesc pentru a cădea de acord asupra obiectivelor care trebuie îndeplinite până la finele perioadei normale de funcţionare.

FIGURA 5.5 Procesul MPO



3. *Monitorizarea progresului* – Pe parcursul perioadei normale de operare, managerul verifică împreună cu salariatul dacă sunt îndeplinite obiectivele.
4. *Evaluarea performanțelor* – La sfârșitul perioadei normale de funcționare, performanțele salariatului sunt apreciate în funcție de gradul în care și-a îndeplinit obiectivele.
5. *Oferirea recompenselor* – Recompensele oferite salariatului se bazează pe măsura în care acesta și-a îndeplinit obiectivele.

FACTORII NECESARI PENTRU SUCCESUL PROGRAMULUI DE MPO

Pentru succesul unui program de MPO sunt necesari o serie de factori esențiali. În primul rând, managementul de vârf trebuie să fie angajat față de procesul MPO și trebuie să stabilească obiective adecvate pentru organizație. Întrucât toate obiectivele MPO se vor baza pe aceste obiective de ansamblu, în cazul în care obiectivele de ansamblu sunt inadecvate, obiectivele MPO vor fi și ele inadecvate, iar activitățile salariaților legate de aceste obiective vor fi neproductive. În al doilea rând, managerii și subordonații trebuie să conceapă împreună și să cadă de acord asupra obiectivelor. Atât managerii cât și subordonații trebuie să simtă că obiectivele sunt juste și adecvate în cazul în care le privesc cu seriozitate ca pe un ghid pentru acțiune. În al treilea rând, performanțele salariaților trebuie evaluate în raport cu obiectivele stabilite. Această evaluare permite verificarea corectitudinii obiectivelor și a mijloacelor folosite pentru îndeplinirea lor. În al patrulea rând, managerii trebuie să-i recompenseze pe salariați în funcție de performanțele obținute de aceștia.

Pentru ca salariații să se străduiască în continuare să îndeplinească obiectivele din programul MPO, managerii vor trebui să-i recompenseze pe cei care îndeplinesc și depășesc obiectivele într-o măsură mai mare decât pe cei care nu reușesc să-și îndeplinească obiectivele. Nu încape nici un dubiu că astfel de recompense trebuie să fie corecte și oneste. Totuși, managerii trebuie să fie atenți să nu concluzioneze automat că salariații au lucrat la un nivel acceptabil pentru simplul fapt că și-au îndeplinit obiectivele. Este posibil ca inițial obiectivele să fi fost stabilite la un nivel prea scăzut, iar managerii n-au reușit să descopere acest lucru în timp util.[21]

PROGRAMELE DE MPO: AVANTAJE ȘI DEZAVANTAJE

Managerii experimentați care au aplicat MPO spun că există două avantaje ale abordării MPO. În primul rând, programele de MPO pun accentul în mod continuu pe ceea ce trebuie făcut într-o organizație pentru îndeplinirea obiectivelor organizației. În al doilea rând, procesul MPO asigură angajamentul salariaților pentru îndeplinirea obiectivelor organizației. Întrucât managerii și subordonații au stabilit obiectivele împreună, ambele părți sunt sincer interesate de îndeplinirea acestor obiective.

Managerii care aplică MPO recunosc, de asemenea, că MPO are o serie de dezavantaje. Unul este acela că stabilirea obiectivelor poate să consume timp, atât managerii cât și salariații având mai puțin timp pentru prestarea activității propriu-zise. Un altul ar fi acela că stabilirea unor obiective scrise, comunicarea atentă a acestor obiective și evaluarea detaliată a performanțelor impuse de programul de MPO sporește activitatea funcționărească dintr-o organizație.

Totuși, pe ansamblu, cei mai mulți manageri consideră că avantajele MPO depășesc dezavantajele acestei abordări. Prin urmare, ei consideră că programul de MPO este benefic.[22]

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Alături de stabilirea unor obiective adecvate pentru o organizație cum este Blockbuster, managementul trebuie, de asemenea, să prezinte în mod clar mijloacele prin care salariații pot îndeplini aceste obiective. Deși Antioco poate că a făcut acest lucru pentru obiectivul care privea creșterea cotei de piață, este posibil ca el să nu fi prezentat clar un plan pentru îndeplinirea obiectivelor privind servirea clienților. Fără un plan solid, obiectivul companiei de servire a clienților se poate găsi în conflict cu obiectivul ei privind profitabilitatea.

Pentru a evita să cheltuiască prea mulți bani pentru îmbunătățirea servirii clienților, Antioco ar putea să ia în considerare clarificarea obiectivelor firmei privind servirea clienților prin intermediul unui program de management prin obiective. Într-un astfel de program, fiecare salariat va stabili împreună cu managerul său o serie de obiective acceptate de comun acord care se vor focaliza asupra dezvoltării firmei. Trecerea în revistă a performanțelor va oferi informații salariaților în privința progreselor pe care le-au făcut în îndeplinirea obiectivelor care au legătură cu dezvoltarea firmei, iar recompensele se vor îndrepta spre salariații care au făcut progresele cele mai mari. Concentrarea asupra dezvoltării firmei prin intermediul unui proces de MPO îi va permite lui Antioco să observe imediat dacă a stabilit o acțiune de servire a clienților care a impus o presiune prea mare asupra resurselor firmei.

Pentru informații actualizate despre subiectele din acest capitol, exerciții pe Internet, legături cu site-urile similare de pe Internet, un ghid interactiv de studiu și multe alte lucruri, vizitați site-ul nostru la

http://www.prenhall.com/certo

REZUMAT ORIENTAT PE ACȚIUNE

Recitiți obiectivele acestui capitol. Fiecare obiectiv este însoțit de întrebări. Răspunsul corect la aceste întrebări vă va ajuta să rețineți cele mai importante concepte prezentate în cadrul acestui capitol. După ce răspundeți la fiecare întrebare, încercuiți răspunsurile și verificați-le cu răspunsurile corecte de la sfârșitul capitolului. (*Sfat:* În cazul în care aveți vreun dubiu în legătură cu răspunsurile corecte, consultați pagina la care este abordată respectiva problemă în cadrul capitolului și care este menționată după răspunsul corect).

Încercuiți: Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc obiectivele unei organizații.

A F **a)** Obiectivele organizației trebuie să reflecte scopul organizației.

a b c d e **b)** Ținta spre care se îndreaptă un sistem deschis de management este formată din: (a) obiective funcționale (b) obiective ale organizației (c) obiective operaționale (d) acțiuni (e) obiective individuale.

2. Să înțeleg importanța pe care o au obiectivele organizației.

a b c d e **a)** Obiectivele organizației îndeplinesc funcții importante în următoarele domenii cu excepția: (a) evaluarea performanțelor (b) impunerea consecvenței (c) sporirea eficienței (d) creșterea salariilor (e) luarea deciziilor care influențează operațiunile zilnice.

A F **b)** Obiectivele organizației ne ajută să stabilim care sunt cei mai productivi salariați din organizație.

3. Să descopăr diferența dintre obiectivele organizației și obiectivele individuale.

a b c d e a) Următoarele obiective sunt considerate drept individuale: (a) aprecierea din partea colegilor (b) siguranța financiară (c) dezvoltarea personală (d) b și c (e) toate obiectivele de mai sus.

a b c d e b) Atunci când există o integrare a obiectivelor: (a) se manifestă o situație pozitivă, dorită de către management (b) managerii nu vor avea de-a face cu conflicte între obiectivele organizației și cele personale (c) salariații vor lucra pentru îndeplinirea obiectivelor fără să fie nevoie de o prea mare încurajare din partea managerilor (d) nu vor fi necesare ocazii suplimentare pentru încurajarea salariaților de a se implica în relații sociale informale cu colegii (e) toate punctele de mai sus.

4. Să cunosc domeniile în care managerii trebuie să stabilească obiective ale organizației.

a b c d e a) Cele opt domenii cheie în care Peter F. Drucker recomandă managerilor să stabilească obiective cuprind și următoarele domenii cu excepția: (a) poziției pe piață (b) productivității (c) responsabilității publice (d) controlului stocurilor (e) performanțelor și dezvoltării managementului.

A F b) Obiectivele pe termen lung sunt definite drept obiective care trebuie îndeplinite într-o perioadă cuprinsă între unu și cinci ani.

5. Să cunosc cum se stabilesc obiectivele organizației.

a b c d e a) Următorul factor *nu* va fi luat în considerare în analiza tendințelor: (a) inovațiile de marketing ale concurenților (b) prognozele pentru societate (c) controlul guvernului (d) cunoașterea evenimentelor prezente precum și a celor viitoare care sunt prognozate (e) mixul produs-piață.

a b c d e b) Următorul factor *nu* va fi luat în considerare în „stabilirea obiectivelor pentru organizația privită ca un întreg": (a) stabilirea unei ierarhii a obiectivelor (b) stabilirea obiectivelor mixului produs-piață (c) stabilirea obiectivelor financiare (d) stabilirea obiectivelor privind randamentul investițiilor (e) stabilirea obiectivelor funcționale.

6. Să cunosc cum pot fi concepute obiective corespunzătoare.

a b c d e a) Următorul obiectiv este prezentat în termeni neoperaționali: (a) reducerea plângerilor clienților cu 9% (b) realizarea unui progres important în dezvoltarea noilor produse (c) găsirea unui nou client (d) sporirea profitului înainte de impozitare cu 10% (e) reducerea numărului produselor necorespunzătoare din punct de vedere calitativ cu 2%.

A F b) Un exemplu de obiectiv operațional corespunzător este: „Fiecare student din această grupă va învăța cum să fie manager".

7. Să fiu conștient de modul în care managerii folosesc obiectivele organizației și în care îi ajută pe ceilalți salariați să îndeplinească obiectivele.

A F a) Analiza mijloace-obiective impune ca managerul să fie orientat asupra rezultatelor și să descopere o serie de mijloace pentru îndeplinirea unui obiectiv.

a b c d e b) Managerii trebuie să folosească următoarele principii pentru schimbarea obiectivelor: (a) obiectivele nu trebuie modificate (b) să adapteze obiectivele atunci când se modifică elementele care influențează mediul organizației

(c) să modifice obiectivele pentru a da naştere unei suboptimizări atunci când este nevoie (d) să adapteze obiectivele astfel încât acestea să devină neoperaționale (e) toate principiile de mai sus sunt corecte.

8. Să cunosc potențialul programului de management prin obiective (MPO).

A F a) Atât evaluarea performanțelor cât şi recompensarea salariaților trebuie să se facă în strânsă legătură cu obiectivele atribuite salariaților atunci când firma foloseşte MPO.

a b c d e b) Metoda prin care managerului îi sunt atribuite obiectivele pe care trebuie să le îndeplinească şi este evaluat în funcție de modul în care a îndeplinit aceste obiective poartă denumirea de: (a) analiza mijloace-obiective (b) obiective operaționale (c) obiective individuale (d) management prin obiective (e) management prin excepție.

ANEXĂ LA STUDIUL DE CAZ

ÎNTREBĂRI

„Directorul general al companiei Blockbuster stabileşte obiectivele pentru organizație" (pag. 144), precum şi secțiunile care au revenit la studiul de caz au fost scrise pentru a vă ajuta să înțelegeți mai bine conceptele de management cuprinse în cadrul acestui capitol. Răspundeți la următoarele întrebări privind studiul de caz pentru a înțelege mai bine conținutul capitolului:

1. Dacă ați fi în locul lui Antioco, ce alte obiective ați stabili pentru Blockbuster? Analizați importanța fiecărui obiectiv pentru succesul organizației.
2. Explicați modul în care preocuparea lui Antioco pentru creşterea cotei de piață poate cauza probleme în cadrul companiei. Enumerați câteva dintre aceste probleme, explicați cum ar putea să apară şi analizați cum pot fi evitate.
3. În calitate de manager, ce atuuri are Antioco? Care sunt slăbiciunile lui?

EXERCIȚII PRIVIND APTITUDINILE DE MANAGEMENT: CONCEPEREA UNUI PROGRAM DE MANAGEMENT PRIN OBIECTIVE (MPO)

În Studiul de caz introductiv este evident că unul dintre obiectivele companiei Blockbuster este acela de a îmbunătăți servirea clienților. Pentru a atinge acest obiectiv, concepeți un program de management prin obiective care să integreze obiectivele salariaților din magazine cu obiectivele managerilor magazinelor. În primul rând, identificați cel mai important aspect al servirii clienților şi stabiliți cum îl puteți măsura. În al doilea rând, stabiliți care sunt nivelurile de performanță care aduc recompense salariaților. În al treilea rând, stabiliți recompense adecvate pentru salariați care să permită atât salariaților cât şi managerilor de magazine să îmbunătățească servirea clienților.

PROBLEME DE RECAPITULAT ŞI DE ANALIZAT

1. Ce sunt obiectivele organizației şi cum se raportează la scopul organizației?
2. Explicați de ce sunt importante obiectivele pentru o organizație.
3. Enumerați cinci domenii în care obiectivele organizației pot acționa ca principii importante pentru obținerea performanțelor.
4. Explicați diferențele dintre obiectivele organizației şi obiectivele individuale.
5. Ce se înțelege prin integrarea obiectivelor?
6. Enumerați şi definiți opt domenii esențiale în care trebuie stabilite obiectivele organizației.
7. Cum influențează tendințele de mediu procesul de stabilire a obiectivelor organizației?
8. Cum se leagă randamentul investițiilor de stabilirea obiectivelor financiare?

9. Definiți *obiectivele mixului produs-piață*. Ce proces trebuie să parcurgă managerul pentru a stabili aceste obiective?
10. Ce sunt obiectivele funcționale?
11. Ce este ierarhia obiectivelor?
12. Explicați scopul ierarhizării obiectivelor.
13. Cum se raportează suboptimizarea la ierarhia obiectivelor?
14. Enumerați opt principii pe care trebuie să le respecte un manager pentru a stabili obiective de calitate pentru organizație?
15. Cum poate face managerul ca obiectivele să devină operaționale?
16. Explicați conceptul analizei mijloace-obiective.
17. Ar trebui managerul să modifice sau să schimbe vreodată obiectivele prezente ale organizației? Dacă nu, de ce? Dacă da, când?
18. Definiți MPO și descrieți principalele sale caracteristici.
19. Enumerați și descrieți factorii necesari pentru ca un program de MPO să aibă succes.
20. Analizați avantajele și dezavantajele MPO.

RĂSPUNSURILE LA REZUMATUL ORIENTAT PE ACȚIUNE

1. a) A, pag. 146
   b) b, pag. 146
2. a) d, pag. 147
   b) A, pag. 147
3. a) e, pag. 150
   b) e, pag. 151
4. a) d, pag. 152
   b) F, pag. 154
5. a) e, pag. 154
   b) a, pag. 155-158
6. a) b, pag. 161
   b) F, pag. 161
7. a) A, pag. 162-163
   b) b, pag. 164
8. a) A, pag. 164
   b) d, pag. 164

STUDIU DE CAZ: Comitetul pentru Jocurile Olimpice de la Atlanta (CJOA): Stabilirea obiectivelor pentru un eveniment și un oraș

În 1996, motto-ul olimpic „Mai iute, mai sus, mai puternic" nu a constituit numai obiectivul sportivilor de clasă mondială. El a fost un obiectiv și pentru orașul Atlanta, statul Georgia ca și pentru Comitetul de organizare a Jocurilor Olimpice din acest oraș. Începând din 1987, Billy Paine, un avocat local specializat pe valori imobiliare, a lucrat cu voluntarii din oraș pentru a convinge Comitetul Olimpic Internațional (CIO) că Atlanta era cea mai bună alegere pentru găzduirea ediției centenare a Jocurilor Olimpice de vară. În 1990, CIO a dat undă verde Atlantei și de atunci a început munca adevărată. Luând în considerare un impact de 5,1 miliarde de dolari al Jocurilor asupra economiei statului Georgia, organizarea jocurilor a fost o sarcină de proporții olimpiene.

În primul rând, CJOA a creat grupuri de consilieri și grupuri de lucru pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite de oraș înainte, în timpul și după disputarea jocurilor. Lucrând împreună cu grupurile de cetățeni care erau afectați de construirea noilor arene olimpice, cu specialiștii pe probleme de mediu, transport și securitate, precum și cu sponsorii, artiștii și meșteșugarii care urmau să participe la Festivalul olimpic de artă, CJOA a pus la punct, de fapt, un proces pentru planificarea și implementarea unei game variate de proiecte.

De exemplu, CJOA a colaborat cu responsabilii pe probleme de transport aparținând unui mare număr de instituții publice pentru a pune la punct planuri de transport pentru membrii familiei olimpice și spectatori în interiorul și în jurul „Cercului Olimpic" – un cerc imaginar de transport care înconjura Atlanta. Obiectivul planului era acela de a impune restricții de circulație, precum și închiderea temporară a unor străzi pentru a permite ca principalele artere și străzi să fie accesibile Sistemului de transport pentru Olimpiadă. Alături de autobuzele și șoferii existenți în oraș, CJOA s-a ocupat de primirea, pregătirea, întreținerea și restituirea unui număr de circa 2.000 de autobuze închiriate din alte orașe ale Statelor Unite și a angajat 4.000 de șoferi cu jumătate de normă pentru a se alătura șoferilor de autobuze existenți în oraș. Alți 2.000 de oameni – dispeceri prin radio, supervizori de traseu, supraveghetori pentru parcări, manageri de depou și hamali – au fost angajați în calitate de personal auxiliar. Pentru a-și respecta angajamentul

de a proteja mediul înconjurător, CJOA a contactat Asociația Americană a Gazelor pentru a primi 250 de vehicule care funcționau pe baza gazelor naturale, infrastructura necesară, precum și gazele naturale pentru a alimenta atât cele 250 de autobuze, cât și un număr de alte 300 de autobuze care funcționau pe baza gazelor naturale și care au fost împrumutate pentru Jocurile Olimpice de către orașe de pe tot cuprinsul SUA. S-a decis ca toate cheltuielile pentru transportul spectatorilor să fie incluse în prețul biletelor pentru întrecerile sportive.

Pentru a îndeplini obiectivul legat de siguranța jocurilor, CJOA a reunit la aceeași masă Grupul operativ pentru siguranță publică pe timpul Olimpiadei al statului Georgia, Agenția pentru gestionarea situațiilor de urgență a statului Georgia, Garda Națională a statului Georgia, CIA, Biroul pentru alcool, tutun și arme de foc, Serviciul pentru imigrare și naturalizare, Serviciul secret și Vama SUA. A fost stabilit un centru de comandă și control pentru a împărți și a coordona sarcinile care reveneau diverselor grupuri.

S-a urmărit de la început ca toate construcțiile care urmau să fie ridicate în Atlanta să aibă un impact benefic semnificativ asupra zonelor din vecinătatea lor. Casa olimpică, Stadionul olimpic și Parcul Centenar al Jocurilor Olimpice (conform CJOA, primul parc urban care a fost construit în SUA în ultimii 52 de ani) sunt mărturii ale jocurilor și vor rămâne o parte a punctelor de atracție ale orașului în anii care vor veni. În același timp, CJOA nu a vrut să lase nici o moștenire nedorită – așa numiții „elefanți albi" pe care orașul nu-i poate întreține sau sprijini. Astfel, Jocurile Olimpice din 1996 au fost planificate să fie cele mai efemere din istoria Jocurilor Olimpice.

În acest scop, 300.000 de metri pătrați de corturi, 40,8 kilometri de garduri, grupuri electrice, 4.000 de tone de unități portabile de aer condiționat, 1.800 de toalete mobile și 186.000 de scaune urmau să fie retrase după terminarea Jocurilor Olimpice. Chiar și o serie de construcții semnificative au fost concepute în așa fel încât să poată fi dezasamblate. De exemplu, CJOA a cheltuit 6,5 milioane de dolari pentru pista atletică de la Velodrome – spre deosebire de cei 25 de milioane de dolari cheltuiți pentru pista de la Barcelona – care a putut fi dezasamblată după terminarea jocurilor. În Satul olimpic a fost construit un restaurant la care să servească masa 3.000 de sportivi și care a costat 10% din costul unei construcții permanente. Conform lui John Hancock, managerul de proiect al CJOA pentru construcțiile temporare, „Nu vom investi banii CJOA pentru lucruri care vor fi folosite doar 16 zile și care apoi vor trebui vândute la un preț mai mic decât cel investit pentru construcția lor". Obiectivul CJOA a fost acela de a evita experiența nefericită a Montrealului, ai cărui cetățeni încă mai plătesc prin impozite datoriile contractate pentru construirea facilităților necesare Jocurilor de vară din 1976.

Georgia Power, Camera de Comerț din Atlanta, NationsBank și alte grupuri cu sediul în Gerogia au colaborat împreună cu CJOA pentru a face în așa fel încât la terminarea Jocurilor Olimpice din vara anului 1996, moștenirea lăsată de ele să fie una puternică și pozitivă pentru Atlanta și statul Georgia. Aproape două treimi din populația globului a urmărit la televizor Jocurile Olimpice din 1996, iar mii de oameni și-au coordonat eforturile pentru a demonstra că prin muncă intensă și o viziune comună, chiar și cele mai complexe obiective pot fi îndeplinite.

ÎNTREBĂRI

1. Enumerați domeniile în care CJOA a trebuit să stabilească obiective. Ce factori inerenți Jocurilor Olimpice au complicat îndeplinirea acestor obiective?
2. Alegeți un domeniu al obiectivelor și enumerați posibilele subobiective. Luați în considerare transportul, controlul traficului, securitatea și marketingul. De ce grupuri de oameni a fost nevoie pentru îndeplinirea acestor subobiective? Cum au fost gestionate eforturile lor?
3. Unul dintre obiectivele esențiale ale CJOA a fost acela de a promova pe plan internațional orașul Atlanta, statul Georgia și sud-estul Statelor Unite. Din informațiile dumneavoastră, eforturile de promovare ale CJOA au avut sau nu succes? Căutați informații din media prin care să demonstrați că Jocurile Olimpice din 1996 au avut (sau nu) un impact pozitiv asupra regiunilor enumerate mai sus. De ce sau de ce nu s-a înregistrat impactul dorit?

CAPITOLUL 6
Elementele fundamentale ale planificării

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc definiţia planificării şi să înţeleg scopurile planificării.
2. Să cunosc avantajele şi dezavantajele potenţiale ale planificării.
3. Să cunosc modul în care se află în interdependenţă etapele importante ale procesului de planificare.
4. Să cunosc subsistemul planificării.
5. Să cunosc care este legătura dintre directorul general şi procesul de planificare.
6. Să cunosc calificările şi obligaţiile planificatorilor, precum şi modul în care sunt evaluaţi planificatorii.
7. Să cunosc principiile după care putem să obţinem cel mai mare câştig din procesul de planificare.

STUDIU DE CAZ INTRODUCTIV

DuPont îşi planifică să producă îmbrăcăminte pentru femei

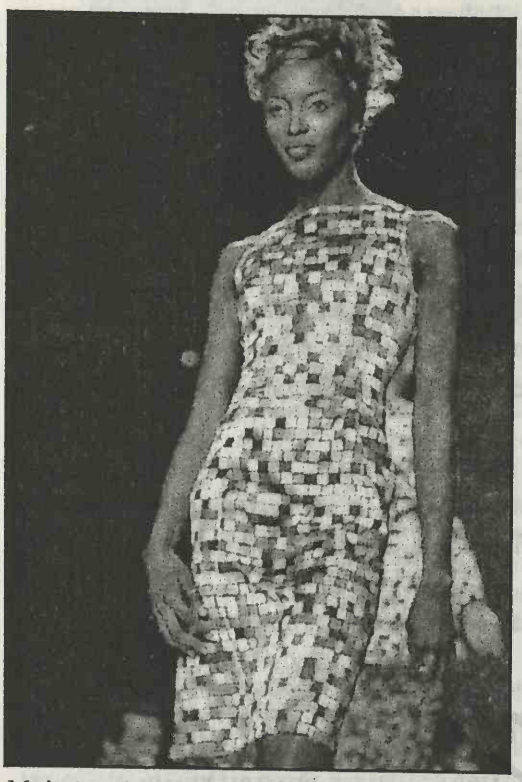
Atenţie: La sfârşitul capitolului (pag. 190) veţi găsi o Anexă la studiul de caz introductiv care conţine o serie de întrebări şi un exerciţiu privind aptitudinile de management. Această Anexă urmăreşte să aprofundeze aplicarea conceptelor din capitol la situaţiile existente în studiul de caz.

DuPont a planificat să producă atât articole de îmbrăcăminte, cât şi produse chimice. Cunoscut de mult timp pentru produsele din material plastic şi pesticide, cel mai mare producător de produse chimice din SUA doreşte acum să realizeze confecţii pentru femei. Compania previzionează că în mai puţin de un an, prima marcă privată de articole de îmbrăcăminte sport proiectată şi produsă de DuPont va putea fi găsită în magazinele universale, ca şi în lanţurile de magazine de specialitate.

De ce a decis acest gigant de 40 de miliarde de dolari să pătrundă în comerţul cu articole de îmbrăcăminte? Noua activitate, susţine DuPont, poate aduce profit. În acelaşi timp, ea poate impulsiona importanta activitate a companiei DuPont în domeniul fibrelor sintetice.

Pătrunderea într-o arenă guvernată de capriciile modei este o mişcare „netradiţională", consideră DuPont. De fapt, unitatea sa embrionară de confecţii încă nu şi-a găsit vreun client. Deşi articolele de îmbrăcăminte pe care doreşte să le realizeze DuPont se înscriu pe segmentul cu cea mai mare dezvoltare din sectorul confecţiilor, acest segment este foarte competitiv.

Segmentul articolelor influenţate de modă nu oferă „nici o certitudine", spune Faye Landes, analistă pentru produsele de încălţăminte şi confecţii a firmei Smith Barney. Totuşi, „dacă DuPont va putea găsi designerii potriviţi şi va livra articole de îmbrăcăminte de o calitate şi cu un preţ adecvate, ar putea avea o şansă". Ea arată că este relativ uşor să pătrunzi în sectorul



Mult timp furnizor de fibre textile pentru sectorul confecțiilor de modă, DuPont este încrezătoare că poate găsi combinația potrivită de preț și design pentru a pătrunde în lumea articolelor de confecții cu marcă privată.

fragmentat al articolelor de îmbăcăminte cu marcă privată și că „această activitate este una în care cu siguranță poți să dobândești cunoștințele necesare".

Noua unitate a companiei DuPont, Initiatives, face tocmai acest lucru. Donald Linsenmann, fostul conducător al unității producătoare de lycra din Europa a companiei, în prezent președinte al Initiatives, ține interviuri cu designerii și operatorii de piață pentru filiala din New York a unității.

„Nu vreau oameni care au terminat ingineria chimică", spune domnul Linsenmann. „Vreau oameni care au lucrat pentru Liz Claiborne sau DKNY".

DuPont arată că este un mare furnizor de fibre de decenii la rând – în 1994, a vândut producătorilor de confecții și firmelor textile nailon, lycra și fibre din poliester în valoare mai mare de 3 miliarde de dolari – și că deja lucrează cu designerii și detailiștii. „Noi avem multă experiență" în domeniul confecțiilor, spune un purtător de cuvânt. „Avem suficientă experiență? Probabil că încă nu".

Sectorul mărcilor private impune, în esență, proiectarea confecțiilor, apoi preluarea comenzilor de la detailiști și producerea articolelor de îmbrăcăminte în Asia. Initiatives va colabora cu detailiștii pentru a proiecta mărci private de articole de îmbăcăminte, iar apoi va contracta croirea hainelor în Mexic.

Ce urmează

Studiul de caz introductiv analizează lansarea unei noi linii de produse, articole de îmbrăcăminte pentru femei, la DuPont. El lasă impresia că întrucât DuPont nu are multă experiență în producția și vânzarea articolelor de îmbrăcăminte pentru femei, provocările lansării și menținerii unei linii noi, pline de succes, de articole de îmbrăcăminte pentru femei vor fi formidabile. Informațiile din acest capitol îi vor ajuta pe manageri cum sunt cei de la unitatea Initiatives a companiei DuPont să înțeleagă de ce planificarea este atât de importantă, nu numai pentru asigurarea succesului lansării unui nou produs, ci și pentru întreprinderea oricărei alte activități în cadrul organizației. În acest capitol sunt prezentate elementele fundamentale ale planificării. Mai concret, acest capitol face următoarele lucruri:

1. Prezintă caracteristicile generale ale planificării.
2. Analizează etapele procesului de planificare.
3. Descrie subsistemul planificării.
4. Analizează relațiile între planificare și directorul general.

5. Sintetizează calificările și obligațiile planificatorilor și explică modul în care sunt evaluați planificatorii.
6. Explică modul în care poate fi maximizată eficacitatea procesului de planificare.

CARACTERISTICILE GENERALE ALE PLANIFICĂRII

Prima parte a acestui capitol prezintă o introducere generală în activitatea de planificare. Secțiunile din această parte abordează următoarele probleme:

1. Definiția planificării.
2. Scopurile planificării.
3. Avantajele și potențialele dezavantaje ale planificării.
4. Supremația planificării.

DEFINIREA PLANIFICĂRII

Planificarea este procesul de stabilire a modului în care organizația poate ajunge acolo unde dorește să ajungă. Capitolul 5 a accentuat importanța obiectivelor organizației și a explicat modul în care pot fi stabilite aceste obiective. Planificarea este procesul de stabilire exactă a acțiunilor pe care le va întreprinde organizația pentru a-și îndeplini obiectivele. În termeni mai formali, planificarea este „stabilirea sistematică a programelor de acțiune menite a duce la îndeplinirea obiectivelor convenite ale firmei prin procesul de analiză, evaluare și alegere a ocaziilor care sunt anticipate".[1]

Planificarea este procesul de stabilire a modului în care sistemul de management își va îndeplini obiectivele. Altfel spus, ea stabilește modul în care organizația poate ajunge acolo unde dorește să ajungă.

Planificarea este o activitate esențială de management indiferent de tipul de organizație care trebuie condusă. Managerii moderni se confruntă cu provocarea unor planuri solide atât în organizațiile mici și relativ simple, cât și în organizațiile mari, mai complexe, ca și în organizațiile nonprofit cum ar fi bibliotecile sau în organizațiile care urmăresc profitul, cum ar fi General Motors.[2]

DE LA UN SECTOR DE ACTIVITATE LA ALTUL

Guvernul

CIA CONCEPE UN NOU PLAN

Când Uniunea Sovietică s-a destrămat la începutul anilor '90, puțini au fost cei care au pus la îndoială faptul că Statele Unite au rămas singura superputere, după cum puțini americani se mai simțeau amenințați de vreo țară străină. Una dinte agențiile SUA lovite cel mai tare de acest sentiment de încredere a fost Agenția centrală pentru informații (CIA). Întrucât nici o țară nu mai prezenta o amenințare credibilă la adresa Statelor Unite, mulți oameni au pus sub semnul întrebării necesitatea ca CIA să dispună de un număr atât de mare de spioni, iar Congresul și Casa Albă au redus semnificativ bugetul CIA. În consecință, numărul de spioni de pe statele de plată ale CIA a scăzut semnificativ la mijlocul anilor '90.

Totuși, când CIA nu a reușit să previzioneze cu corectitudine testele nucleare întreprinse de India în 1998, mulți oameni au simțit că a venit

vremea ca organizația să se reîntoarcă la timpurile sale de eficiență. La baza slăbiciunilor agenției se găsește dependența sa de tehnologia avansată. Accentul pus pe sateliții de spionaj, dispozitivele de ascultare și tehnicile de codificare au făcut ca CIA să-și piardă capacitatea de a plasa eficient spioni în spatele liniilor inamice.

Datorită acestor preocupări, CIA a anunțat un nou plan care să o reimpună ca pe o mare putere în domeniul spionajului. Mai concret, agenția a anunțat un plan de angajare în anul 1998 a unui număr de cinci ori mai mare de spioni decât a angajat în anul fiscal 1995. În plus, agenția a susținut că în 1999 va angaja un număr și mai mare de spioni. Pentru a sprijini aceste planuri, Camera Reprezentanților a solicitat o finanțare suplimentară a agenției în anul 1998, lucru care se va întâmpla și pentru anul 1999. Cu ajutorul acestei finanțări, CIA speră că planul său o va ajuta să previzioneze mai corect evenimentele neașteptate din spatele liniilor inamice.

SCOPURILE PLANIFICĂRII

De-a lungul anilor, teoreticienii managementului au prezentat câteva scopuri ale planificării. De exemplu, un articol clasic scris de către C.W. Roney arată că planificarea în organizații are două scopuri: de protecție și afirmativ. Scopul de protecție al planificării este acela de a minimiza riscul prin reducerea incertitudinilor care înconjoară situația firmei și prin clarificarea consecințelor acțiunilor de management care privesc aceste incertitudini. Scopul afirmativ este acela de a spori succesul organizației.[3] Ca un exemplu de scop afirmativ, să luăm în considerare firma Whole Foods Market, un lanț de magazine cu sediul în Texas care comercializează alimente care nu dăunează sănătății. Această companie folosește planificarea pentru a-și asigura succesul care este măsurat prin deschiderea sistematică a unor noi magazine. Con_ducătorul companiei, John Mackey, consideră că succesul sporit al companiei nu este un accident, ci un rezultat direct al unei planificări atente.[4] Un alt scop al planificării este acela de a impune un efort coordonat în cadrul organizației. Atunci când planificarea este absentă, la fel se întâmplă, de regulă, și cu eficiența coordonării și a organizației.

Totuși, scopul fundamental al planificării este acela de a ajuta organizația să-și îndeplinească obiectivele. Așa cum au arătat Koontz și O'Donnell, scopul principal al planificării este „de a facilita succesul firmei și îndeplinirea obiectivelor".[5] Toate celelalte scopuri ale planificării derivă din acest scop fundamental.

PLANIFICAREA: AVANTAJE ȘI DEZAVANTAJE POTENȚIALE

Un program viguros de planificare aduce multe avantaje. În primul rând, un astfel de program îi ajută pe manageri să se orienteze asupra viitorului. Ei sunt obligați să privească dincolo de problemele obișnuite de zi cu zi pentru a previziona situațiile cu care se pot confrunta în viitor.[6] În al doilea rând, un program solid de planificare îmbunătățește coordonarea deciziilor. Nici o decizie nu trebuie luată astăzi fără să avem o idee despre modul în care va influența o decizie care poate fi luată mâine. Funcția de planificare îi forțează pe manageri să-și coordoneze deciziile. În al treilea rând, planificarea pune accentul pe obiectivele organizației. Întrucât obiectivele organizației constituie punctul de plecare pentru activitatea de planificare, managerilor li se reamintește continuu ce dorește să îndeplinească organizația lor.

Pe ansamblu, planificarea este foarte avantajoasă pentru o organizație. Conform unui studiu des citat, 65% din firmele nou înființate nu își vor sărbători cea de-a cincea aniversare. Această

rată înaltă a eşecurilor pare să se datoreze în primul rând unei planificări inadecvate. Firmele de succes dispun de un plan, de o declaraţie formală care prezintă obiectivele pe care încearcă să le îndeplinească organizaţia. Desigur, planificarea nu elimină riscul, dar ea îi ajută pe manageri să identifice şi să abordeze problemele înainte ca acestea să creeze haos în organizaţie.[7]

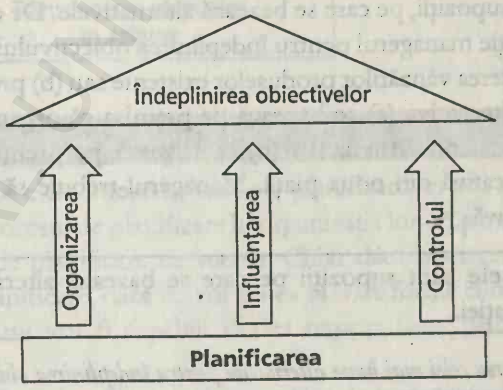
Reversul medaliei este acela că dacă funcţia de planificare nu este bine îndeplinită, planificarea poate avea o serie de dezavantaje pentru organizaţie. De exemplu, un accent excesiv pus pe programul de planificare poate ocupa prea mult din timpul managerilor. Managerii trebuie să caute un echilibru adecvat între timpul consumat pentru planificare şi timpul consumat pentru organizare, influenţare şi control. În cazul în care nu vor ajunge la un astfel de echilibru, o serie de activităţi care sunt extrem de importante pentru succesul organizaţiei pot fi neglijate.

Pe ansamblu, avantajele planificării surclasează, în mod hotărât, dezavantajele sale. De regulă, dezavantajele planificării se datorează faptului că funcţia de planificare este folosită incorect.

SUPREMAŢIA PLANIFICĂRII

Planificarea este funcţia principală a managementului – una care precede şi care constituie baza pentru funcţiile de organizare, influenţare şi control. Numai după ce au conceput planurile, managerii pot să stabilească modul în care îşi vor organiza firma, îşi vor poziţiona oamenii şi vor controla organizaţia. Aşa cum am arătat în capitolul 1, planificarea, organizarea, influenţarea şi controlul se află în interdependenţă. Planificarea este funcţia de bază şi prima care trebuie îndeplinită. Organizarea, influenţarea şi controlul se bazează toate pe rezultatele planificării. Figura 6.1 prezintă această interdependenţă.

FIGURA 6.1 Planificarea ca bază pentru organizare, influenţare şi control



ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Din informaţiile oferite de Studiul de caz introductiv este evident că managerii companiei DuPont trebuie să se concentreze serios asupra planificării în cazul în care doresc ca noua linie de articole de îmbrăcăminte pentru femei a companiei să aibă succes. Procesul de planificare trebuie să ajute compania DuPont să rezolve probleme cum ar fi echipamentele şi momentul în care va trebui să achiziţioneze aceste echipamente pentru a produce noile articole de îmbrăcăminte, locul în care urmează să fie produse confecţiile şi modul în care articolele de îmbrăcăminte vor fi livrate către clienţi.

Datorită numeroaselor avantaje legate de planificare, managerii companiei DuPont trebuie să se asigure că procesul de planificare este aprofundat şi cuprinzător. Unul dintre avantajele notabile ale planificării este probabilitatea obţinerii unor profituri mai mari. Totuşi, pentru a obţine acest avantaj, precum şi alte avantaje, managerii companiei DuPont trebuie să se asigure că funcţia de planificare este bine îndeplinită, dar să nu pună un accent excesiv pe ea.

(continuare)

Managerii companiei DuPont trebuie să reţină, de asemenea, că planificarea este principala funcţie a managementului. Astfel, când vor lansa noi linii de produse cum ar fi articolele de îmbrăcăminte pentru femei, ei nu vor trebui să înceapă să organizeze, influenţeze şi controleze până când nu vor încheia activitatea de planificare. Planificarea este funcţia de bază a managementului pe care trebuie să se sprijine celelalte funcţii de management ale companiei DuPont.

ETAPELE PROCESULUI DE PLANIFICARE

Procesul de planificare constă din următoarele şase etape:

1. *Precizarea obiectivelor organizaţiei* – Întrucât planificarea se focalizează asupra modului în care sistemul de management va îndeplini obiectivele organizaţiei, este necesară precizarea clară a acestor obiective înainte de începutul procesului de planificare. În esenţă, obiectivele specifică acele domenii în care trebuie să aibă loc procesul de planificare.[8] Capitolul 5 analizează modul în care se stabilesc obiectivele.
2. *Enumerarea modalităţilor alternative de îndeplinire a obiectivelor* – După ce obiectivele organizaţiei au fost precis stabilite, managerul trebuie să enumere cât mai multe alternative posibile pentru îndeplinirea acestor obiective.
3. *Stabilirea premiselor pe care se va baza fiecare alternativă* – Într-o mare măsură, fezabilitatea folosirii oricărei alternative pentru îndeplinirea obiectivelor organizaţiei este influenţată de premise, sau de supoziţii, pe care se bazează alternativele. De exemplu, două alternative pe care le are la dispoziţie managerul pentru îndeplinirea obiectivului organizaţiei de creştere a profitului sunt: (a) creşterea vânzărilor produselor existente sau (b) producerea şi vânzarea unui produs complet nou. Alternativa (a) se bazează pe premisa că organizaţia poate obţine o cotă mai mare din piaţa existentă. Altenativa (b) se bazează pe premisa că un nou produs va câştiga o cotă semnificativă din noua piaţă. Managerul trebuie să enumere toate premisele pentru fiecare alternativă.

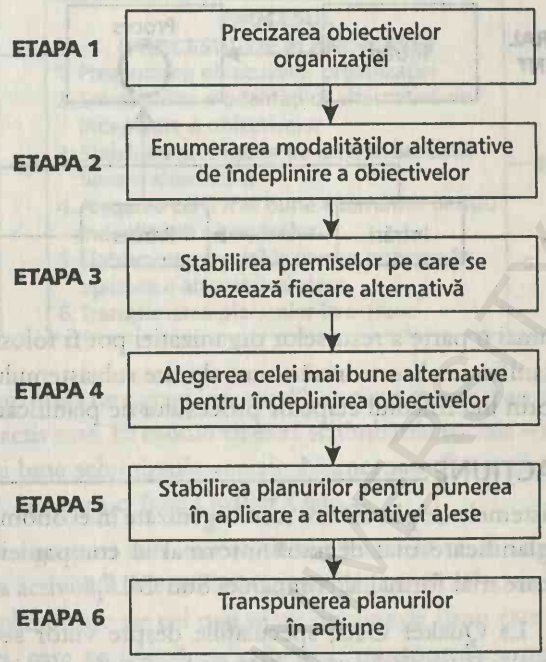
Premisele sunt supoziţii pe care se bazează alternativele pentru îndeplinirea obiectivelor organizaţiei.

---

4. *Alegerea celei mai bune alternative pentru îndeplinirea obiectivelor* – Evaluarea alternativelor trebuie să cuprindă evaluarea premiselor pe care se bazează alternativele. Managerul descoperă, de regulă, că o serie de premise sunt lipsite de raţiune şi, prin urmare, aceste premise pot fi excluse. Acest proces de eliminare îl ajută pe manager să stabilească alternativa care va contribui cel mai bine la îndeplinirea obiectivelor organizaţiei. Deciziile necesare pentru această etapă vor fi analizate mai detaliat în capitolul 7.
5. *Conceperea planurilor pentru a pune în aplicare alternativa aleasă* – După ce a fost aleasă alternativa, managerul începe să conceapă planuri strategice (pe termen lung) şi tactice (pe termen scurt).[9] Mai multe informaţii despre planificarea strategică şi tactică veţi găsi în capitolele 7 şi 8.
6. *Transpunerea planurilor în acţiune* – După ce au fost stabilite planurile care stabilesc direcţia de dezvoltare a organizaţiei atât pe termen lung, cât şi pe termen scurt, ele trebuie implementate. În mod evident, organizaţia nu poate beneficia direct de procesul de planificare până ce nu este parcursă această etapă.

Figura 6.2 ne prezintă cele şase etape ale procesului de planificare.

FIGURA 6.2 Elementele procesului de planificare



SUBSISTEMUL PLANIFICĂRII

După ce managerii cunosc amănunțit elementele de bază ale planificării, ei pot parcurge etapele necesare pentru a implementa procesul de planificare în organizația lor. Implementarea este elementul esențial al unui proces de planificare de succes. Chiar dacă managerii pot fi experți în planificare și în procesul de planificare, dacă nu vor putea să transforme cunoștințele de care dispun în acțiuni adecvate, ei nu vor fi capabili să dea naștere unor planuri utile organizației.

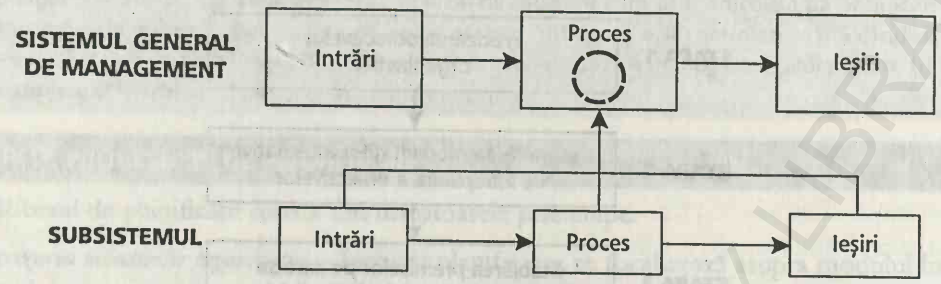
Una dintre modalitățile pentru abordarea implementării este aceea de a percepe activitatea de planificare ca pe un subsistem al organizației. Un **subsistem** este un sistem creat ca o parte componentă a sistemului general de management. Figura 6.3 prezintă relațiile dintre sistemul general de management și un subsistem. Subsistemele îi ajută pe manageri să organizeze sistemul general și să-i sporească succesul.

Subsistemul este un sistem creat ca o parte componentă a procesului sistemului general de management. Subsistemul planificării sporește eficiența sistemului general de management.

ELEMENTELE SUBSISTEMULUI

Figura 6.4 prezintă elementele subsistemului de planificare. Scopul acestui subsistem este acela de a spori eficiența sistemului general de management ajutându-i pe manageri să identifice, să îndrume și să direcționeze activitățile de planificare în cadrul sistemului general.

FIGURA 6.3 Relaţia între sistemul general de management şi un subsistem

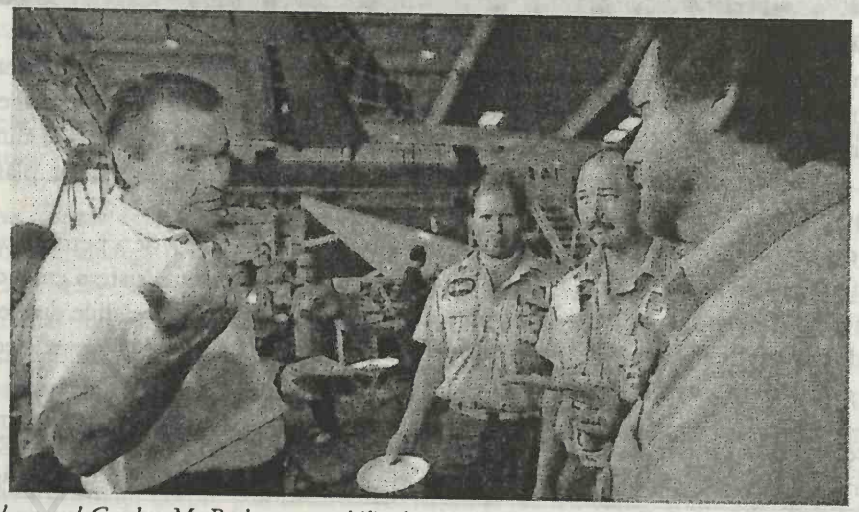


În mod evident, numai o parte a resurselor organizaţiei pot fi folosite în calitate de intrări ale subsistemului de planificare. Aceste intrări sunt alocate subsistemului de planificare şi sunt transformate în ieşiri prin intermediul etapelor procesului de planificare.

SUBSISTEMUL ÎN ACŢIUNE

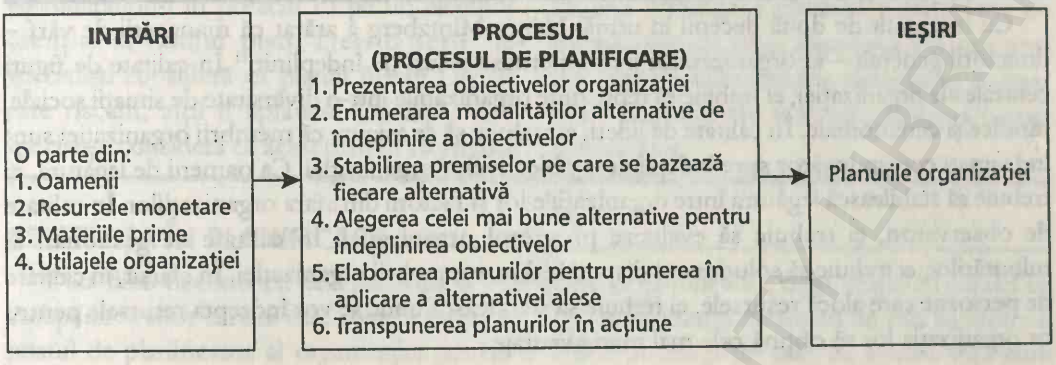
Modul în care subsistemele de planificare sunt organizate în economie poate fi exemplificat prin subsistemul de planificare mai degrabă informal al companiei Quaker Oats şi prin subsistemul de planificare mai formal al companiei Sun Oil.[10]

QUAKER OATS La Quaker Oats, speculaţiile despre viitor se fac, în cea mai mare parte, pe o bază informală. Pentru a putea anticipa schimbările sociale, managementul firmei Quaker Oats a deschis căi de comunicare cu diferite grupuri considerate a fi vestitori ai



Directorul general Gordon M. Bethune a stabilit clar obiectivele sale pentru Continental Airlines. El intenţionează să micşoreze numărul locurilor de muncă, costurile şi biletele cu reducere în paralel cu îmbunătăţirea servirii. Cele două direcţii de atac par contradictorii, dar Bethune operează pe baza unei premise concrete: managementul companiei Continental, consideră el, poate să îndeplinească ambele obiective dacă va deveni mai orientat asupra pieţei şi a clienţilor şi mai puţin dispus să lase ca aspectele strict financiare să dicteze asupra deciziilor de marketing.

FIGURA 6.4 Subsistemul planificării



schimbării. Firma a organizat un „grup informal", ai cărui membri au diverse orientări, pentru a răspunde de această activitate. Ei monitorizează schimbările sociale – reușind astfel să permită firmei să înțeleagă mai bine schimbările sociale. Numeroase firme din întreaga lume planifică într-un mod informal, așa cum o face Quaker Oats.

SUN OIL Câteva grupuri din cadrul firmei Sun Oil sunt angajate în planificarea și prognozarea formală a activității. Planurile operaționale cu un orizont de cinci ani sunt stabilite anual. Activitatea de planificare pe cel mai mare orizont de timp este întreprinsă la filiala din Pennsylvania a firmei, care se ocupă cu rafinarea, transportul și marketingul. Un grup de planificare centralizată, care raportează vice-președintelui responsabil cu dezvoltarea și planificarea, este responsabil de ajutarea managementului de vârf în stabilirea obiectivelor firmei pe termen lung, conceperea planurilor pentru îndeplinirea acestor obiective, identificarea nevoilor viitoare ale consumatorilor, precum și a evoluțiilor pieței care ar putea să dezvăluie domeniile pentru diversificare. Eforturile prezente se focalizează asupra analizării unei serii de probleme cu bătaie pe termen lung împreună cu comitetul director. Acest proces de planificare urmărește să reformuleze obiectivele pe termen lung ale organizației.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Procesul de planificare la DuPont trebuie să dea naștere unui plan practic pentru producerea și vânzarea articolelor de îmbrăcăminte pentru femei. Procesul elaborării acestui plan trebuie să cuprindă șase etape care au fost prezentate în cadrul capitolului. Astfel, el trebuie să înceapă cu prezentarea obiectivelor organizației pentru lansarea cu succes a noilor articole de îmbrăcăminte și se încheie cu principiile pentru transpunerea planului organizației în acțiune.

Pentru implementarea adecvată a procesului de planificare, managerii trebuie să perceapă planificarea ca pe un subsistem în cadrul sistemului general de management și să consacre o parte din resursele organizației pentru planificarea activității organizației. Folosind exemplul cu noile produse detaliat în Studiul de caz introductiv, vom spune că ieșirile subsistemului vor fi planurile necesare pentru lansarea articolelor de îmbrăcăminte cu marcă privată. Se va pune accentul pe îmbunătățirea sistemului de producție pentru noile articole de îmbrăcăminte și pe asigurarea livrărilor de materii prime din partea furnizorilor pentru fabricarea acestor articole de îmbrăcăminte. În mod normal, efortul cuprinzător de planificare al companiei DuPont va trebui să se focalizeze asupra multor altor domenii ale organizației, cum ar fi obținerea fondurilor pentru noua activitate și confruntarea cu concurenții consacrați pentru o cotă din piața articolelor de îmbrăcăminte sport pentru femei cu marcă privată.

PLANIFICAREA ŞI DIRECTORUL GENERAL

Cu mai mult de două decenii în urmă, Henry Mintzberg a arătat că managerii de vârf – directorii generali – ai organizațiilor au numeroase roluri de îndeplinit.[11] În calitate de figuri centrale ale organizației, ei trebuie să reprezinte organizațiile într-o diversitate de situații sociale, juridice şi ceremoniale. În calitate de lideri, ei trebuie să se asigure că membrii organizației sunt îndrumați corespunzător spre îndeplinirea obiectivelor organizației. Ca oameni de legătură, ei trebuie să stabilească legătura între organizațiile lor şi factorii din afara organizațiilor. În calitate de observatori, ei trebuie să evalueze progresul organizației. În calitate de gestionari ai tulburărilor, ei trebuie să soluționeze disputele dintre membrii organizației. În sfârşit, în calitate de persoane care alocă resursele, ei trebuie să stabilească unde se vor îndrepta resursele pentru ca organizația lor să obțină cele mai mari avantaje.

RESPONSABILITATEA FINALĂ

Alături de aceste numeroase roluri, directorii generali au responsabilitatea finală pentru planificarea în organizația lor. Pe măsură ce sfera planificării se lărgeşte pentru a cuprinde o parte tot mai mare a sistemului de management, va deveni din ce în ce mai important pentru directorii generali să se implice în procesul de planificare.

În calitate de planificatori, directorii generali caută răspunsuri la următoarele întrebări generale:[12]

1. În ce direcție trebuie să se îndrepte organizația?
2. În ce direcție se îndreaptă în prezent organizația?
3. Trebuie făcut ceva pentru a schimba această direcție?
4. Organizația continuă să se îndrepte într-o direcție adecvată?

Informațiile legate de tendințele sociale, politice şi ştiințifice sunt de un mare ajutor directorilor generali pentru a răspunde la aceste întrebări.

MANAGEMENTUL ŞI INTERNETUL

Noul plan al firmei Digital se bazează în întregime pe Internet

Firma Digital Equipment a fost cunoscută de mult timp drept un proiectant de rețele „de la A la Z". Altfel spus, nu numai că firma era cunoscută pentru capacitatea sa de a instala rețele, dar şi pentru capacitatea sa de a proiecta şi produce diversele părți care constituiau aceste rețele. Totuşi, odată cu proliferarea Internetului, această strategie s-a schimbat. De fapt, directorul general al firmei Digital, Robert Palmer, a anunțat un nou plan care diferă semnificativ de strategia de a proiecta rețelele „de la A la Z".

În loc să mai producă toate părțile pe care le asambla, Digital a vândut o parte a facilităților sale de producție unor firme cum ar fi Intel şi Cabletron. În consecință, firma nu mai trebuie să se îngrijoreze în privința costurilor înalte de dezvoltare, fabricare şi marketing ale produselor de bază. În prezent, firma se focalizează numai asupra asamblării părților, având un nou slogan: „Internetul este noua noastră platformă". Altfel spus, noul plan al firmei se bazează în întregime pe Internet.

Digital s-a gândit la un moment dat să vândă serviciul său popular de pe Internet, AltaVista, dar acest nou plan a determinat firma să-şi abandoneze ideea. Firma a preluat

din nou acest serviciu sub propriul acoperiş, considerându-l în prezent ca pe un element esenţial al noului plan. Deşi o serie de specialişti consideră că planul firmei Digital este riscant, alţii îl aplaudă. De fapt, unii specialişti consideră că acest plan se aseamănă cu planul IBM din anii '80 care a transformat această companie dintr-un producător de calculatoare de mare capacitate într-un producător de calculatoare personale. Palmer speră ca planul său să se bucure de un succes asemănător.

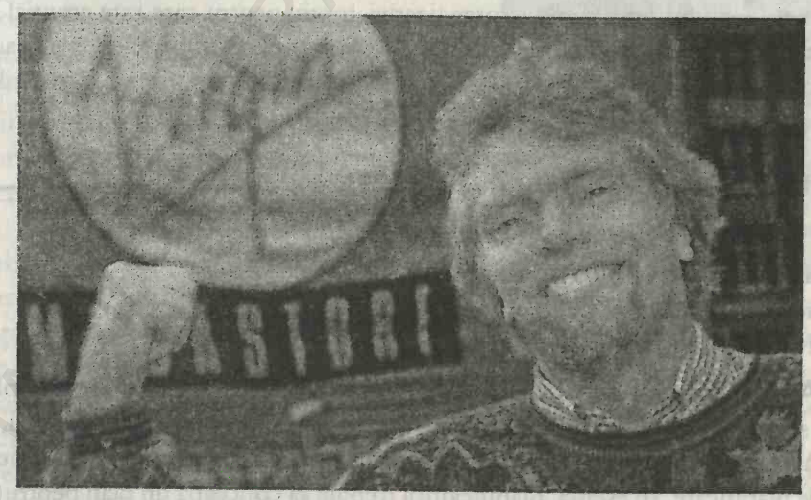
ASISTENŢA ÎN PLANIFICARE

Dată fiind necesitatea de a participa la activitatea de planificare a organizaţiei în paralel cu îndeplinirea altor sarcini care solicită timp, din ce în ce mai mulţi manageri de vârf au înfiinţat postul de planificator al organizaţiei pentru a obţine asistenţa de care au nevoie. Aşa cum managerii pot apela la alţi oameni pentru a obţine ajutor şi sfaturi în luarea deciziilor, tot aşa îi pot implica pe alţi semeni în elaborarea planurilor pentru organizaţie.[13]

Directorul general al unei organizaţii importante are nevoie aproape întotdeauna de ajutor în activitatea de planificare.[14] Secţiunile rămase din acest capitol consideră că planificatorul organizaţiei este o persoană care nu ocupă postul de director general, ci mai degrabă este un manager responsabil de asistarea directorului general în rezolvarea problemelor de planificare.[15] Totuşi, în cazul în care planificatorul şi directorul general sunt una şi aceeaşi persoană, analiza de mai jos este valabilă, cu mici modificări, şi pentru directorul general.

PLANIFICATORUL

Planificatorul constituie probabil intrarea cea mai importantă în subsistemul planificării. Această persoană combină toate celelalte intrări şi influenţează procesul subsistemului astfel încât ieşirile din subsistem să se concretizeze în planuri eficiente ale organizaţiei. Planificatorul



Richard Branson, directorul general şi fondatorul firmei inovatoare Virgin Atlantic Airways, continuă să se implice în noi activităţi cu firma Virgin Records. În timp ce o serie de planificatori se concentrează asupra conducerii unui singur tip de activitate, Branson a reuşit să obţină succese în două activităţi complet diferite datorită aptitudinilor sale deosebite în domeniul planificării.

este responsabil nu numai de conceperea planurilor dar şi de sfătuirea managementului în legătură cu acţiunile care trebuie întreprinse pentru implementarea acestor planuri. Indiferent de cine se ocupă de planificare şi de organizaţia pentru care se face planificarea, aptitudinile, obligaţiile şi evaluarea planificatorilor sunt aspecte foarte importante pentru eficienţa subsistemului planificării.

APTITUDINILE PLANIFICATORILOR

Planificatorii trebuie să aibă patru aptitudini de bază:

- În primul rând , trebuie să dispună de o experienţă practică apreciabilă în cadrul organizaţiei lor. Preferabil, ei trebuie să fi condus unul sau mai multe dintre compartimentele importante ale organizaţiei. Această experienţă îi va ajuta să conceapă planuri care sunt atât practice, cât şi croite pe măsura organizaţiei.
- În al doilea rând, planificatorii trebuie să fie capabili să renunţe la orice abordare îngustă a organizaţiei pe care este posibil să o fi adoptat când au deţinut alte posturi în organizaţie în favoarea unei abordări care priveşte organizaţia ca pe un întreg. Ei trebuie să ştie cum funcţionează toate părţile organizaţiei şi cum se află în interdependenţă unele cu altele. Altfel spus, ei trebuie să dispună de o mulţime de aptitudini conceptuale aşa cum au fost prezentate în capitolul 1.
- În al treilea rând, planificatorii trebuie să aibă anumite cunoştinţe şi preocupări legate de tendinţele sociale, politice, tehnice şi economice care pot influenţa viitorul organizaţiei. Ei trebuie să fie calificaţi pentru a defini aceste tendinţe şi să dispună de cunoştinţele necesare pentru a stabili modul în care organizaţia trebuie să răspundă acestor tendinţe pentru a-şi maximiza succesul. Această aptitudine nu trebuie însă exagerată.
- A patra şi ultima aptitudine pentru planificatori este aceea că ei trebuie să fie capabili să lucreze cu alţi semeni de-ai lor. Postul lor le va impune în mod inevitabil să coopereze strâns cu alţi membri importanţi ai organizaţiei, motiv pentru care este esenţial să dispună de trăsăturile personale necesare pentru a colabora şi a da sfaturi eficiente. Capacitatea de a comunica în mod clar, atât oral cât şi în scris, constituie una dintre trăsăturile cele mai importante.[16]

OBLIGAŢIILE PLANIFICATORILOR

Planificatorii din organizaţii au cel puţin trei obligaţii:[17]

1. Să supravegheze procesul de planificare.
2. Să evalueze planurile concepute.
3. Să rezolve problemele de planificare.

SUPRAVEGHEREA PROCESULUI DE PLANIFICARE În primul rând, planificatorii trebuie să se asigure că planurile sunt concepute. În acest scop, ei stabilesc reguli, principii şi obiective ale planificării pentru ei şi pentru ceilalţi membri ai organizaţiei care se implică în procesul de planificare. În esenţă, planificatorii trebuie să conceapă un plan pentru planificare.

Mai simplu, **planul pentru planificare** este o enumerare a tuturor etapelor care trebuie parcurse pentru conceperea unui plan pentru organizaţie. El include, de regulă, activităţi cum ar fi evaluarea procesului prezent de planificare al organizaţiei cu intenţia îmbunătăţirii lui, stabilirea avantajului pe care-l poate obţine o organizaţie din planificare şi conceperea unui

calendar al planificării pentru a se asigura că toate etapele necesare definitivării planului organizației sunt parcurse în termenul prevăzut.

Planul pentru planificare este o enumerare a tuturor etapelor care trebuie parcurse pentru conceperea unui plan pentru organizație. Prin el ne asigurăm că vor fi concepute planurile organizației.

EVALUAREA PLANURILOR CONCEPUTE Cea de-a doua obligație generală a planificatorilor este aceea de a evalua planurile care au fost concepute. Ei trebuie să hotărască dacă aceste planuri sunt suficient de stimulative pentru organizație, dacă sunt complete și dacă se află în concordanță cu obiectivele organizației. Orice plan conceput care nu îndeplinește aceste condiții va trebui să fie modificat în mod adecvat.

REZOLVAREA PROBLEMELOR DE PLANIFICARE Planificatorii au datoria, de asemenea, de a culege informații care vor ajuta la rezolvarea problemelor de planificare. Uneori ei vor descoperi că este necesar să întreprindă studii în interiorul organizației pentru a obține aceste informații. Planificatorii eficienți evaluează în mod continuu nevoia de schimbare și de îmbunătățire. Apoi, ei vor recomanda ce trebuie să facă organizația pentru a rezolva problemele de planificare și vor prognoza modul în care va putea beneficia organizația de ocaziile care apar datorită rezolvării acestor probleme.[18]

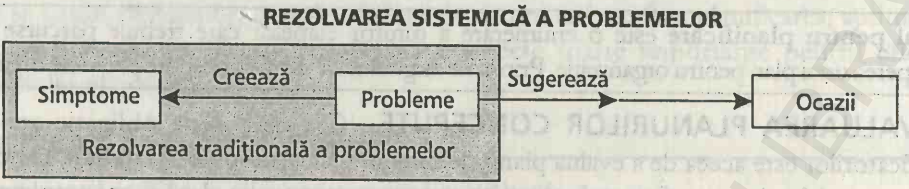
De exemplu, planificatorul poate să observe că obiectivele organizației privind producția nu sunt îndeplinite. Acesta este un simptom al unei probleme de planificare. Problema ar putea fi că obiectivele sunt irațional de mari sau că planurile concepute pentru îndeplinirea obiectivelor de producție sunt inadecvate. Planificatorul trebuie să culeagă informații pertinente legate de problemă și să sugereze managementului cum poate organizația să rezolve această problemă și să înregistreze un succes mai mare.

Alte simptome care pot indica probleme de planificare sunt slăbiciunile în confruntarea cu concurența, scăderea volumului vânzărilor, un nivel prea mare sau prea mic al stocurilor, cheltuieli mari de funcționare, precum și investiții de capital prea mari în echipamente.[19] Modul în care King și Cleland prezintă relațiile dintre probleme, simptome și ocazii ne este înfățișat în Figura 6.5.

Analiza celor trei obligații ale planificatorului – supravegherea procesului de planificare, evaluarea planurilor concepute și rezolvarea problemelor de

Atunci când produsele concurează unele cu altele, așa cum se întâmplă cu mărcile de ceai cu gheață Snapple și Arizona, managerii responsabili de mărcile comerciale din ambele firme nu numai că trebuie să facă planuri ținând cont de competiția „umăr la umăr" în care sunt angrenați, ci să ia în considerare și amenințarea venită de la alte băuturi populare cum ar fi apa gazoasă și băuturile răcoritoare, împotriva cărora concurează ambele mărci.

FIGURA 6.5 **Relațiile dintre simptomele, problemele și ocaziile cu care are de-a face planificatorul**



planificare – a constituit o prezentare generală a activităților planificatorilor. Rolul principal al acestor activități este acela de a sfătui managementul în legătură cu ceea ce va trebui făcut în viitor și de a asigura derularea la timp a acțiunilor managerilor. Desigur, planificatorul nu poate decât să facă recomandări. Managementul poate hotărî să nu accepte recomandările planificatorilor.

EVALUAREA PLANIFICATORILOR

Planificatorii, ca de altfel și alți membri ai organizației, trebuie evaluați în funcție de contribuția pe care și-o aduc la îndeplinirea obiectivelor organizației.[20] Calitatea și caracterul adecvat al sistemului de planificare și al planurilor pe care le concepe planificatorul pentru organizație sunt principalele aspecte ale acestei evaluări. Întrucât funcțiile de organizare, influențare și control ale managerilor depind vital de funcția fundamentală de planificare, o evaluare corectă a planificatorului este esențială pentru organizație.

INDICATORI OBIECTIVI Deși evaluarea planificatorilor este în mod obligatoriu oarecum subiectivă, există și o serie de indicatori obiectivi. Folosirea tehnicilor adecvate constituie unul dintre indicatorii obiectivi. Un planificator care folosește tehnicile corespunzătoare face probabil o treabă bună. Gradul de obiectivitate manifestat de un planificator constituie un alt indicator. Sfaturile planificatorilor trebuie să se bazeze, în mare parte, pe analiza rațională a unor informații adecvate.[21] Aceasta nu înseamnă că planificatorii trebuie să abandoneze complet raționamentele subiective, ci numai că opiniile lor trebuie să se bazeze, în principal, pe informații concrete și adecvate.

Malik sugerează că un planificator face o treabă strălucită dacă sunt îndeplinite următoarele criterii obiective:[22]

1. Planul organizației este conceput în formă scrisă.
2. Planul este rezultatul tuturor elementelor prezentate de echipa de management care a lucrat împreună.
3. Planul definește activitățile prezente și potențiale ale organizației.
4. Planul menționează în mod concret obiectivele organizației.
5. Planul identifică ocaziile viitoare și sugerează cum se poate beneficia de ele.
6. Planul pune accentul atât pe mediul intern, cât și pe cel extern.
7. Planul descrie în termeni operaționali, ori de câte ori este posibil, modul în care pot fi îndeplinite obiectivele.
8. Planul include atât recomandări pe termen lung, cât și pe termen scurt.

Aceste opt criterii oferă principii obiective pentru evaluarea performanțelor planificatorilor. Totuși, evaluarea de către management a planificatorilor nu va trebui să fie complet obiectivă.

Aspecte subiective importante sunt cele care privesc cât de bine cooperează planificatorii cu membrii esențiali ai organizației, loialitatea lor față de organizație, precum și potențialul de care dau dovadă.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Din punct de vedere tehnic, directorul general al companiei DuPont este responsabil de planificarea de ansamblu a activității organizației și de îndeplinirea unor funcții consumatoare de timp, cum ar fi cunoașterea tendințelor interne și externe care pot influența viitorul companiei. Întrucât planificarea necesită atât de mult timp, iar directorul general de la firma DuPont are numeroase alte responsabilități, el ar putea să numească un director responsabil de planificare.

Directorul de planificare al companiei DuPont va avea nevoie, cu siguranță, de anumite calificări. În mod ideal, această persoană trebuie să aibă o experiență semnificativă la DuPont, să fie capabil să perceapă compania ca pe un întreg, să aibă capacitatea de a evalua și a reacționa la principalele tendințe care ar putea influența viitorul companiei și să fie capabil să colaboreze bine cu alți membri ai organizației. Principalele obligații ale directorului responsabil cu planificarea vor fi acelea de a supraveghea procesul de planificare, de a evalua planurile concepute și de a rezolva problemele de planificare. În mod normal, lansarea noii linii de articole de îmbrăcăminte pentru femei va constitui un domeniu principal asupra căruia va trebui să se concentreze directorul responsabil cu planificarea. Evaluarea acestei persoane se va baza pe aprecierea obiectivă și subiectivă a performanțelor sale.

MAXIMIZAREA EFICIENȚEI PROCESULUI DE PLANIFICARE

Succesul în implementarea subsistemului planificării nu este ușor de atins. Pe măsură ce crește dimensiunea organizației, sarcina de planificare devine din ce în ce mai complicată, necesitând oameni mai mulți, informații mai multe și decizii mai complexe.[23] Totuși, câteva măsuri de precauție pot să asigure succesul efortului de planificare al unei organizații:

1. Sprijinul managementului de vârf.
2. O organizare eficace și eficientă a activității de planificare.
3. O orientare a activității de planificare focalizată asupra implementării.
4. Folosirea oamenilor corespunzători.

SPRIJINUL MANAGEMENTULUI DE VÂRF

Dacă managementul de vârf nu va sprijini efortul de planificare, ceilalți membri ai organizației ar putea să nu-l ia în serios. Acest sprijin este esențial pentru planificarea activității oricărui tip de organizație – mică sau mare, internă sau multinațională.[24] Prin urmare, ori de câte ori este posibil, managementul de vârf trebuie să îndrume și să participe activ la activitățile de planificare. Dacă planificatorul va dispune de resurse pentru a organiza activitatea de planificare, dacă planificarea devine un proces continuu (și nu unul care se execută o dată pe an) și dacă oamenii sunt pregătiți corespunzător pentru schimbările care rezultă, de regulă, din activitatea de planificare, va deveni evident pentru membrii organizației că managementul de vârf sprijină susținut efortul de planificare. Mai presus de toate, directorul general trebuie să acorde o atenție continuă și evidentă procesului de planificare dacă dorește succesul acestui proces. Directorul general nu trebuie ca datorită unor probleme care privesc alte aspecte din organizație să nu acorde atenția cuvenită procesului de planificare.

ETICA SUB REFLECTOR

Managementul de vârf de la compania Shell Oil sprijină planurile de protejare a mediului

Compania Shell Oil produce şi vinde diverse produse chimice şi petroliere, cum ar fi benzina şi uleiurile. Pentru a se asigura că toţi membrii organizaţiei vor lua în serios activitatea de planificare pentru protejarea mediului, managementul de vârf de la Shell sprijină puternic astfel de planuri.

Managerii de vârf de la Shell au început să sprijine planurile privind mediul cu câţiva ani în urmă, în primul rând datorită schimbării radicale, în ultimele decenii, a atitudinii publicului faţă de mediul înconjurător. Această schimbare de atitudine se datorează, în cea mai mare parte, „grupurilor verzi" – grupuri de presiune care solicită încontinuu firmelor şi societăţii să protejeze mediul înconjurător. Atitudinea pro-ecologistă a societăţii a determinat companii cum ar fi Shell să caute să protejeze mediul nu ca pe un cost, ci ca pe o investiţie în viitor care va impresiona clienţii actuali şi potenţiali. La Shell, planificarea pentru protecţia mediului este un factor prezent în fiecare activitate derulată de firmă, iar probleme cum ar fi sănătatea, siguranţa şi aspectele de mediu sunt probleme fundamentale în fiecare etapă de planificare a dezvoltării unui proiect sau produs.

Shell continuă să se străduiască să dea răspunsuri mai bune accidentelor din domeniul petrolului, al gazelor, al produselor chimice, precum şi din toate celelalte domenii în care este angajată. Compania a conceput principii de management pentru folosirea evaluărilor de mediu în vederea stabilirii compatibilităţii activităţii firmei cu standardele internaţionale privind mediul înconjurător.

ORGANIZAREA EFICACE ŞI EFICIENTĂ A ACTIVITĂŢII DE PLANIFICARE

O organizare eficientă a activităţii de planificare constituie principalul instrument prin care sunt înfăptuite planurile şi prin care se stabileşte eficienţa planificării. Prin urmare, planificatorul trebuie să organizeze cât mai eficient şi eficace posibil activitatea de planificare.

Organizarea activităţii de planificare trebuie să respecte trei trăsături intrinseci. În primul rând, ea trebuie să fie astfel concepută încât să permită folosirea sistemelor de mangement din cadrul organizaţiei. Aşa cum arăta Paul J. Stonich:[25]

> Multe organizaţii separă sistemele formale de planificare de restul sistemelor de management, cum ar fi organizarea, comunicarea, raportarea, evaluarea şi trecerea în revistă a performanţelor. Aceste sisteme nu trebuie percepute în mod separat de sistemul formal de planificare. Organizaţiile complexe au nevoie de o serie de sisteme de management cuprinzătoare şi coordonate pentru a putea să-şi îndeplinească obiectivele.

În al doilea rând, organizarea planificării trebuie să fie suficient de complexă pentru a asigura coordonarea eforturilor tuturor participanţilor la activitatea de planificare, însă, în acelaşi timp, trebuie să fie cât mai simplă posibil. Deşi procesul de planificare poate solicita o organizare relativ extinsă a activităţii de planificare, planificatorul trebuie să se străduiască să prezinte cât mai clar posibil membrilor organizaţiei faţetele complexe ale acestei organizări.

În cele din urmă, organizarea activităţii de planificare trebuie să fie flexibilă şi adaptabilă. Condiţiile activităţii de planificare se modifică în mod constant, iar organizarea activităţii de planificare trebuie să fie capabilă să răspundă acestor condiţii aflate în schimbare.

PLANIFICAREA FOCALIZATĂ PE IMPLEMENTARE

Întrucât rezultatul final al procesului de planificare constă într-un anumit tip de acțiune care va contribui la îndeplinirea obiectivelor organizației, toate planurile trebuie să fie orientate asupra implementării.[26] Așa cum arăta Peter Drucker, un plan este eficient numai dacă implementarea lui contribuie la îndeplinirea obiectivelor organizației. După ce este conceput planul, planificatorul trebuie să-l analizeze ținând cont de modul în care va fi implementat.[27] Ușurința cu care este implementat planul constituie o trăsătură pozitivă care trebuie să fie prezentă la un plan ori de câte ori este posibil.

PLANURILE CELE MAI BINE CONCEPUTE: EDSEL Planul de marketing pentru automobilul Edsel lansat de Ford în anii '50 constituie un exemplu de plan solid care a eșuat pentru simplul fapt că a fost implementat ineficient.[28] Rațiunile care au stat în spatele planului Edsel au fost complete, logice și justificabile. Trei tendințe ale consumatorilor prezente în acea perioadă justificau lansarea autoturismului:

1. Tendința spre achiziționarea unor autoturisme cu prețuri mai mari.
2. O creștere generală a veniturilor în societate care permitea tuturor grupurilor sociale să-și cumpere mașini mai scumpe.
3. Tendința proprietarilor de autoturisme Ford cu prețuri scăzute de a renunța la aceste autoturisme în schimbul unor mărci ca Buick, Oldsmobile și Pontiac pe măsură ce deveneau mai bogați.

Din punct de vedere conceptual, aceste tendințe erau atât de puternice încât planul companiei Ford de a lansa un model mai mare și mai scump pe care l-a denumit Edsel părea să fie virtual lipsit de risc.

Totuși, doi factori ai implementării acestui plan au făcut ca lansarea modelului Edsel să devină un dezastru financiar pentru Ford. În primul rând, rețeaua de supraveghetori, distribuitori, manageri de marketing și manageri responsabili cu relațiile sectoriale pe care a constituit-o Ford pentru a face ca autoturismul Edsel să ajungă la consumatori a fost extrem de complicată și foarte ineficentă. În al doilea rând, întrucât Ford a produs un număr foarte mare de autoturisme Edsel imediat după lansarea acestui model, clienții au descoperit că achiziționau o mașină prost fabricată. În concluzie, planul pentru producerea și comercializarea modelului Edsel era justificabil, dar procesele de producție și de marketing folosite de către Ford pentru a implementa acest plan au dus la eșecul lui.

FOLOSIREA OAMENILOR CORESPUNZĂTORI

Un plan va eșua în cazul în care în procesul de planificare nu vor fi folosiți oamenii corespunzători. Ori de câte ori este posibil, planificatorii trebuie să obțină sprijin din partea managerilor domeniilor funcționale pentru care desfășoară activitatea de planificare. Acești manageri cunosc activitatea de zi cu zi a segmentelor lor și, prin urmare, pot oferi planificatorilor informații inestimabile. De asemenea, ei ar trebui probabil să fie implicați în implementarea planurilor concepute și să fie solicitați să ofere informații planificatorului în legătură cu modul în care se derulează implementarea planurilor. Ca o regulă generală, managerii care trebuie implicați în implementarea planurilor trebuie, de asemenea, să fie implicați și în conceperea lor.[29]

De asemenea, planificatorilor le pot fi de folos informații de la alte persoane care vor fi direct influențate de către planuri. De exemplu, salariații trebuie întrebați în legătură cu modul în care diversele planuri propuse vor influența fluxul muncii.

Nu toți membrii organizației pot sau trebuie implicați în procesul de planificare. Tipurile de decizii și de informații necesare trebuie să dicteze ce persoane vor fi implicate în activitatea de planificare.

CALITATEA SUB REFLECTOR

Folosirea oamenilor corespunzători în activitatea de planificare îmbunătățește calitatea la Sun Microsystems

Sun Microsystems este un portofoliu integrat de activități care oferă tehnologie, produse și servicii pentru calculatoare. Soluțiile sale pentru calculatoare cuprind stații de lucru în rețea și servere multiprocesoare; softuri pentru sistemele de operare, plăcuțe de siliciu, precum și alte tehnologii care adaugă valoare.

Managementul de la Sun Microsystems a conceput o abordare în echipă a procesului de planificare. Echipa de planificare, cunoscută în interiorul firmei drept echipa de afaceri, este alcătuită din reprezentanți ai compartimentelor de proiectare, producție, servirea clienților, finanțe și marketing. Echipa este folosită, în principal, pe parcursul lansării unui nou produs.

Echipa de afaceri respectă un proces foarte concret. În primul rând, ea concepe un plan formal pentru lansarea noului produs și îl trimite unui comitet de directori din cadrul companiei. Acest plan, cunoscut sub numele de planul pentru lansarea produsului (PLP) este, în esență, un plan de afaceri pentru un singur produs nou. După ce comitetul de directori aprobă PLP, se trece la implementarea planului prin înființarea unei echipe de implementare alcătuită dintr-o serie de salariați care reprezintă diverse domenii operaționale.

Prin această interfuncționalitate atât a echipei de afaceri, cât și a echipei de implementare; Sun Microsystems a reușit să-și îmbunătățească eficiența planificării. La rândul său, acest proces îmbunătățit de planificare a contribuit la creșterea calității de ansamblu a produselor, ducând la o respectare mai bună a termenelor de livrare a produselor, la o mai bună proiectare a produselor și la creșterea ponderii produselor care respectă standardele de calitate stabilite.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Trebuie luate o serie de măsuri de precauție pentru a ne asigura că eforturile persoanei care are ca principală responsabilitate planificarea activității companiei DuPont vor avea succes. În primul rând, directorii de vârf ai companiei trebuie să încurajeze activ activitățile de planificare și să-și manifeste sprijinul față de procesul de planificare. În al doilea rând, organizarea activității de planificare proiectată pentru implementarea procesului de planificare trebuie să folosească sistemele consacrate în cadrul companiei DuPont, să nu fie mai complexă decât este necesar, să fie flexibilă și adaptabilă. În al treilea rând, întregul proces de planificare trebuie să fie orientat spre facilitarea implementării planurilor concepute. În sfârșit, toți oamenii importanți de la DuPont trebuie implicați în procesul de planificare. Cu ajutorul acestor măsuri de precauție, managementul companiei DuPont trebuie să fie capabil să asigure o planificare solidă pentru lansarea în viitor a noilor produse, ca și pentru alte domenii ale organizației.

Pentru informații actualizate despre subiectele din acest capitol, exerciții pe Internet, legături cu site-urile similare de pe Internet, un ghid interactiv de studiu și multe alte lucruri, vizitați site-ul nostru la

http://www.prenhall.com/certo

REZUMAT ORIENTAT PE ACȚIUNE

Recitiți obiectivele acestui capitol. Fiecare obiectiv este însoțit de întrebări. Răspunsul corect la aceste întrebări vă va ajuta să rețineți cele mai importante concepte prezentate în cadrul acestui capitol. După ce răspundeți la fiecare întrebare, încercuiți răspunsurile și verificați-le cu răspunsurile corecte de la sfârșitul capitolului. (*Sfat*: În cazul în care aveți vreun dubiu în legătură cu răspunsurile corecte, consultați pagina la care este abordată respectiva problemă în cadrul capitolului și care este menționată după răspunsul corect).

Încercuiți: Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc definiția planificării și să înțeleg scopurile planificării.

A F **a)** Scopul afirmativ al procesului de planificare este acela de a spori succesul organizației.

a b c d e **b)** Următorul scop *nu* constituie unul dintre scopurile planificării: (a) sistematic (b) de protecție (c) afirmativ (d) coordonator (e) fundamental.

2. Să cunosc avantajele și dezavantajele potențiale ale planificării.

a b c d e **a)** Avantajele planificării sunt următoarele cu excepția: (a) ajutării managerilor pentru a fi orientați asupra viitorului (b) facilitării luării unor decizii coordonate (c) alocării corespunzătoare a timpului (d) punerii accentului pe obiectivele organizației (e) toate elementele de mai sus constituie avantaje ale planificării.

a b c d e **b)** Următorul element constituie un dezavantaj potențial al planificării: (a) trebuie consumat mult prea mult timp pentru planificare (b) se poate înregistra un dezechilibru între planificare și alte funcții ale managementului (c) o serie de activități importante pot fi neglijate (d) folosirea incorectă a funcției de planificare poate acționa în detrimentul organizației (e) toate elementele de mai sus constituie dezavantaje ale planificării.

3. Să cunosc modul în care se află în interdependență etapele importante ale procesului de planificare.

a b c d e **a)** Prima etapă principală a procesului de planificare este: (a) conceperea premiselor (b) enumerarea modalităților alternative de îndeplinire a obiectivelor (c) prezentarea obiectivelor organizației (d) conceperea planurilor care trebuie urmate pentru aplicarea alternativelor alese (e) transpunerea planurilor în acțiune.

a b c d e **b)** Supozițiile pe care se bazează alternativele sunt, de regulă, considerate: (a) obiective (b) premise (c) tactici (d) strategii (e) probabilități.

4. Să cunosc subsistemul planificării.

A F **a)** Un subsistem este un sistem creat ca o parte a procesului sistemului general de management.

a b c d e **b)** Scopul subsistemului planificării este acela de a spori eficiența sistemului general de management prin: (a) sistematizarea funcției de planificare (b) o planificare mai eficientă (c) formalizarea procesului de planificare (d) integrarea procesului de planificare (e) nici unul dintre elementele de mai sus.

5. Să cunosc care este legătura dintre directorul general și procesul de planificare.

A F **a)** Responsabilitatea pentru procesul de planificare revine managementului de mijloc.

a b c d e b) Responsabilitatea finală pentru planificarea activității organizației revine: (a) compartimentului de planificare (b) directorului general (c) supervizorilor diferitelor compartimente (d) planificatorului organizației (e) întregii organizații.

6. Să cunosc aptitudinile și obligațiile planificatorilor, precum și modul în care sunt evaluați planificatorii.

A F a) Performanțele planificatorilor trebuie evaluate în funcție de contribuția lor la îndeplinirea obiectivelor organizației.

a b c d e b) Responsabilitățile complete ale planificatorului organizației sunt: (a) doar conceperea planurilor (b) sugerarea acțiunilor care trebuie întreprinse în funcție de planurile concepute de directorul general (c) sugerarea acțiunilor care trebuie întreprinse în raport cu planurile concepute de consiliul director (d) alegerea persoanei care va supraveghea procesul de planificare (e) nici unul dintre elementele de mai sus.

7. Să cunosc principiile după care putem să obținem cel mai mare câștig din procesul de planificare

A F a) Managementul trebuie să încurajeze planificarea ca pe o activitate anuală.

a b c d e b) Următorul element *nu* constituie una dintre trăsăturile intrinseci ale unei organizări eficace și eficiente a activității de planificare: (a) organizarea trebuie să fie proiectată pentru a folosi sistemele consacrate în cadrul unei firme (b) ea trebuie să fie simplă, dar suficient de complexă pentru a permite coordonarea eforturilor (c) ea trebuie să acopere un ciclu de funcționare care să nu depășească un an (d) ea trebuie să fie flexibilă și adaptabilă (e) toate elementele de mai sus constituie trăsături ale unei organizări eficace și eficiente a activității de planificare.

ANEXĂ LA STUDIUL DE CAZ

ÎNTREBĂRI

„DuPont își planifică să producă îmbrăcăminte pentru femei" (pag. 171), precum și secțiunile care au revenit la studiul de caz au fost scrise pentru a vă ajuta să înțelegeți mai bine conceptele de management cuprinse în cadrul acestui capitol. Răspundeți la următoarele întrebări privind studiul de caz pentru a înțelege mai bine conținutul capitolului:

1. Cu ce probleme deosebite se va confrunta DuPont în planificarea noii sale linii de articole de îmbrăcăminte pentru femei? Ce etape sunt necesare pentru a răspunde acestor probleme?
2. Cine ați prefera să se ocupe de planificarea noilor articole de îmbrăcăminte pentru femei? Directorul general al companiei DuPont sau directorul responsabil cu planificarea? De ce?
3. Enumerați trei criterii pe care le-ați folosi pentru evaluarea planificării noilor articole de îmbrăcăminte pentru femei ale companiei DuPont. Explicați de ce ați ales fiecare criteriu în parte.

EXERCIȚII PRIVIND APTITUDINILE DE MANAGEMENT: PLANIFICAREA PENTRU A FUNCȚIONA ÎNTR-O ȚARĂ STRĂINĂ

Conform Studiului de caz introductiv, majoritatea mărcilor private de articole de îmbrăcăminte sunt proiectate în altă țară decât cea în care sunt produse (în Asia). Totuși, DuPont își planifică să realizeze croirea hainelor în Mexic. Presupuneți că DuPont a ales Mexicul în detrimentul unei alte țări cunoscute ca producătoare de confecții, Taiwanul. Ținând cont de această informație, răspundeți la următoarele întrebări:

1. De ce DuPont a ales să producă articolele de îmbrăcăminte în altă țară decât cea în care aceste articole sunt proiectate?
2. Dacă dumneavoastră ar trebui să luați decizia, pe baza căror factori ați compara Taiwanul cu Mexicul?
3. Ce surse din exterior veți folosi pentru a obține informațiile corespunzătoare astfel încât să puteți compara în mod adecvat cele două țări?

Acum, folosiți aceste surse pentru a obține informațiile și a compara cele două țări. Ce țară veți alege pentru producerea articolelor de îmbrăcăminte ale companiei DuPont? De ce?

PROBLEME DE RECAPITULAT ȘI DE ANALIZAT

1. Ce este planificarea?
2. Care este scopul principal al planificării?
3. Enumerați și explicați avantajele planificării.
4. De ce dezavantajele planificării sunt considerate dezavantaje *potențiale*?
5. Explicați expresia *supremația planificării*.
6. Enumerați cele șase etape ale procesului de planificare.
7. Prezentați relațiile dintre cele șase etape ale procesului de planificare.
8. Ce este un subsistem al organizației?
9. Enumerați elementele subsistemului planificării.
10. Cum se raportează numeroasele roluri ale directorului general la rolul său de planificator al organizației?
11. Explicați aptitudinile de bază ale planificatorului organizației.
12. Descrieți detaliat obligațiile generale pe care trebuie să le îndeplinească planificatorul organizației.
13. Cum veți evalua performanțele planificatorului organizației?
14. Cum poate managementul de vârf să-și manifeste sprijinul față de procesul de planificare?
15. Descrieți trăsăturile unei organizări eficace și eficiente a activității de planificare.
16. De ce procesul de planificare trebuie să pună accentul pe implementarea planurilor organizației?
17. Explicați de ce autoturismul Edsel nu a reușit să se bucure de aprecierea clienților.
18. Ce oameni din organizație trebuie, în mod specific, să fie antrenați în procesul de planificare? De ce?

RĂSPUNSURI LA REZUMATUL ORIENTAT PE ACȚIUNE

1. a) A, pag. 173
   b) a, pag. 174
2. a) c, pag. 174
   b) e, pag. 174-175
3. a) c, pag. 176
   b) b, pag. 176
4. a) A, pag. 177
   b) b, pag. 177
5. a) F, pag. 180
   b) b, pag. 180
6. a) A, pag. 184
   b) e, pag. 184
7. a) F, pag. 185-186
   b) c, pag. 186

STUDIU DE CAZ: Quaker Oats se focalizează asupra unei probleme de planificare

Conform unui raport fiscal pe 1996 prezentat în ziarul *Wall Street Journal*, venerabila firmă Quaker Oats cu sediul în Chicago se găsea în mijlocul unor dificultăți financiare care indicau serioase lacune de planificare. Mai concret, Quaker a pierdut 47,8 milioane de dolari în cel de-al doilea trimestru al anului 1995, în cea mai mare parte datorită cheltuielilor de restructurare solicitate de performanțele slabe ale diviziei sale Snapple și de eforturile lipsite de succes ale companiei de a-și spori vânzările peste hotare. Quaker nu se aștepta ca 1996 să înceapă sub auspicii mai bune.

Quaker Oats și-a deschis porțile în fața clienților sub denumirea de American Cereal Company of Chicago în anul 1891. Zece ani mai târziu compania și-a schimbat numele în Quaker Oats și a adoptat

drept siglă Quaker-ul (Quaker Man). Practicile creatoare de marketing şi o forţă puternică de vânzări au scos în evidenţă virtuţile ovăzului şi au transformat activitatea care avea drept obiectiv produsele de ovăz într-o activitate cu o creştere explozivă. Până în 1911, Quaker şi-a consolidat operaţiile de măcinare a ovăzului, fiind gata să se diversifice şi să se extindă atât în domeniul hranei pentru animale, cât şi în cel al produselor de băcănie. Achiziţiile au continuat în anii '60, când Quaker a preluat activităţile producătoare de făină pentru clătite ale firmei Aunt Jemina, pe activităţile din domeniul cerealelor ale firmei Cap'n Crunch, pe jucăriile firmei Fisher-Price, pe restaurante şi fabrici de bomboane.

Până în 1990, Quaker a continuat să-şi adauge noi produse la linia sa de produse – de la îmbrăcăminte şi produse optice până la mărcile Stokely-Van, Gatorade şi Gaines, ultima o marcă de hrană pentru câini. Una dintre achiziţiile cele mai importante a fost Anderson Clayton & Company, o firmă producătoare de alimente cu sediul în Houston, care a lansat mărci populare cum ar fi sosul pentru salată Seven Seas, margarina Chiffon şi şerbetul Igloo. Apoi, problemele intervenite în 1990 au convins managementul să-şi refocalizeze compania asupra produselor alimentare.

Quaker a implementat această nouă strategie prin creşterea bugetului său de publicitate, reconceperea alimentelor pentru câini şi lansarea unor noi produse. Obligată să pună accentul pe produsele sale alimentare de bază, firma a vândut unitatea Sutherland Foods, un producător britanic de produse pentru sandivişuri şi a cumpărat marca de prăjituri din orez Chico-San de la compania Heinz. Apoi, în 1994, Quaker şi-a consolidat producţia, a redus personalul şi a cumpărat divizia Snapple.

Din nefericire, divizia Snapple nu a contribuit la dezvoltarea companiei Quaker. Quaker spera să restructureze procesul de distribuţie al băuturilor sale răcoritoare prin combinarea sistemului de livrare al mărcii Snapple cu cel al mărcii Gatorade. Totuşi, distribuitorii independenţi ai mărcii Snapple, înarmaţi cu contracte riguroase, au refuzat să coopereze. Ei au forţat compania să abandoneze planul său de restructurare a distribuţiei. Acesta a fost doar începutul problemelor întâmpinate de marca Snapple. Au trebuit aruncate stocuri mari de produse cu termenul de garanţie expirat, împreună cu ambalajele. Deşi Snapple a creat un cult pentru mărcile sale prin publicitatea făcută de celebrităţi extravagante, compania Quaker a hotărât să renunţe la acest tip de publicitate. Concurenţii PepsiCo şi Coca-Cola au umplut vidul de pe piaţă cu ceaiurile Lipton şi cu sucurile de fructe Fruitopia.

O altă problemă a fost aceea că firma Quaker conta pe o mai mare sinergie a producţiei, sau pe o mai bună cooperare între activităţi, dar s-a trezit că a moştenit contracte cu fabricile independente de îmbuteliere care o obligau să respecte niveluri lipsite de raţiune ale producţiei. Pentru a nu plăti penalizări şi a-şi amplifica problemele în cadrul lanţului de furnizare, Quaker a trebuit, în cele din urmă, să respecte aceste contracte şi să cumpere toată cantitatea contractată.

În mod previzibil, profiturile au dispărut pentru o perioadă, dar până la sfârşitul lui 1995, Snapple părea să-şi fi revenit. Deşi o serie de experţi încă se mai întreabă cum poate Snapple să protejeze cota de piaţă a companiei Quaker pe piaţa băuturilor răcoritoare, directorul general William D. Smithburg respinge sugestia că firma Quaker „pariază pe un capriciu": „Suntem convinşi cu certitudine că am cumpărat o marcă de viitor". Smithburg are câteva planuri pentru a-şi susţine afirmaţia:

1. Lansarea unei noi campanii publicitare la începutul sezonului pentru băuturile răcoritoare în vederea menţinerii imaginii nonconformiste din trecut a mărcii Snapple în ciuda faptului că în prezent aceasta este asociată cu imaginea unei companii gigant.
2. Promovarea unui concurs, premiile urmând a fi specificate sub capacele sticlelor.
3. Schimbarea aromelor, a gusturilor şi adăugarea unor noi băuturi răcoritoare la linia de produse a companiei.
4. Reducerea confuziei în rândul clienţilor printr-o nouă etalare pe categorii a produselor de pe rafturi: ceaiuri, sucuri de fructe, limonade şi băuturi dietetice.

Alături de rezolvarea problemelor sale de marketing, Quaker intenţionează să îmbunătăţească sistemele de producţie ale diviziei Snapple. De exemplu, pentru a elimina gâtuirile de producţie şi problemele copleşitoare legate de stocuri, Quaker a renunţat la o treime din fabricile independente de îmbuteliere cu care colabora. Noile fabrici modernizate vor produce o gamă mai largă de

ambalaje, inclusiv un ambalaj din plastic cu o capacitate de un litru. Distribuitorii mai slabi vor fi achiziționați pe măsură ce Quaker va prelua sub propriul acoperiș noi domenii de activitate.

O serie de experți se așteaptă ca ritmul de creștere al Snapple să fie lent – câștiguri de aproape 40 de milioane de dolari în 1996. Totuși, alții consideră că relațiile globale ale companiei Quaker oferă ceea ce consultantul în domeniul băuturilor răcoritoare, Tom Pirko de la firma Bevmark, aprecia drept „perspective colosale". În același timp, desigur, Snapple și-a pierdut avantajul inovator pe măsură ce concurenții au venit cu propriile ceaiuri și sucuri de fructe sănătoase. Numai timpul ne va spune dacă schimbările inițiate de managementul companiei Quaker sunt suficient de oportune pentru a face ca Snapple să reînvie din cenușa unei proaste planificări.

ÎNTREBĂRI

1. Clasificați planurile pe care le-a conceput Quaker atât înainte, cât și după ce a achiziționat divizia Snapple. Sunt planuri „de protecție"? „Afirmative"? Sau au fost concepute pentru a coordona eforturile în cadrul organizației? Explicați.
2. Folosiți achiziția diviziei Snapple de către compania Quaker pentru a exemplifica definiția *planificării.*
3. Care au fost obiectivele companiei Quaker atunci când a achiziționat divizia Snapple? Pe ce premise s-au bazat aceste obiective? Explicați.
4. Cum ilustrează decizia companiei Quaker de a achiziționa și sprijini divizia Snapple activitățile de planificare, așa cum au fost descrise în cadrul capitolului? Explicați.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 7
Luarea deciziilor

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc un concept fundamental: *decizia*.
2. Să cunosc fiecare element al situaţiei care impune luarea deciziilor.
3. Să dobândesc capacitatea de a folosi procesul de luare a deciziilor.
4. Să cunosc diversele condiţii în care sunt luate deciziile.
5. Să cunosc teoria probabilităţii şi arborii decizionali în calitate de instrumente de luare a deciziilor.
6. Să dobândesc informaţii despre folosirea grupurilor în calitate de decidenţi.

STUDIU DE CAZ INTRODUCTIV

Conducătorul firmei Gateway ia decizii îndrăzneţe

Atenţie: La sfârşitul capitolului (pag. 218) veţi găsi o Anexă la studiul de caz introductiv care conţine o serie de întrebări şi un exerciţiu privind aptitudinile de management. Această Anexă urmăreşte să aprofundeze aplicarea conceptelor din capitol la situaţiile existente în studiul de caz.

Deşi mulţi sunt familiarizaţi cu isprăvile lui Bill Gates şi Michael Dell, puţini ştiu povestea lui Ted Waitt. Ca şi Gates şi Dell, Waitt a părăsit colegiul pentru a constitui o firmă de mai multe miliarde de dolari în sectorul calculatoarelor.

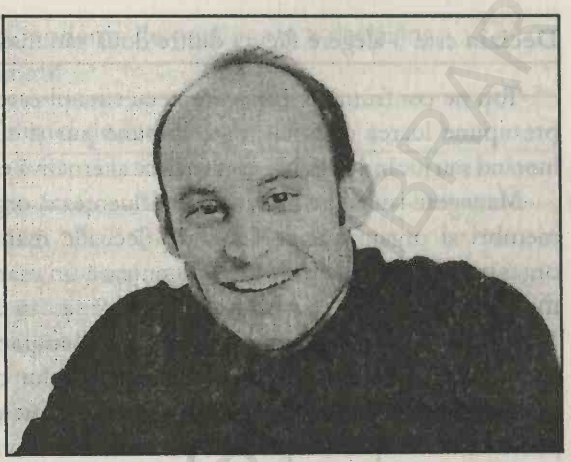
Gateway a fost înfiinţată într-o fermă din Iowa de către Waitt şi Mike Hammond, care este în prezent vice-preşedinte al companiei responsabil cu producţia. Bunica lui Waitt i-a ajutat pe cei doi întreprinzători să obţină un credit oferindu-le drept garanţie certificate de depozit în valoare de 10.000 de dolari. Waitt şi Hammond au început vânzând periferice hardware şi software proprietarilor de calculatoare purtând marca Texas Instruments. Apoi, au început să proiecteze şi să asambleze propriile sisteme compatibile de calculatoare personale pentru vânzare directă.

Pe măsură ce compania s-a dezvoltat, Waitt a refuzat să renunţe la rădăcinile sale din Vestul mijlociu. De fapt, el a folosit aceste rădăcini pentru a diferenţia firma sa din North Sioux City, Dakota de Sud de concurenţii săi. Mai precis, folosirea petelor specifice vacilor a ajutat firma Gateway să-şi impună imaginea de marcă, fapt care este foarte dificil în sectorul standardizat al calculatoarelor. Waitt a folosit teme având în prim plan vacile Holstein în orice mod imaginabil. De exemplu, Gateway şi-a expediat calculatoarele către consumatori în cutii albe cu pete negre întocmai cum au vacile Holstein, iar la adunarea anuală a acţionarilor au fost servite prăjituri care aveau forma unei vaci. Această imagine a mărcii i-a permis firmei să-şi creeze o bază loială de clienţi, iar în 1998, Gateway a raportat venituri de 7,5 miliarde de dolari şi un venit net de 346 milioane de dolari.

Totuşi, pentru a susţine creşterea fenomenală a firmei, Waitt a simţit că este nevoie să facă anumite schimbări. În aprilie 1998, Gateway a anunţat o decizie importantă; Waitt, directorul

de vârf, şi asistenţii urmau să-şi mute sediul administrativ la San Diego. Această acţiune urmărea să ajute la atragerea talentelor din domeniul conducerii şi la plasarea firmei mai aproape de parteneri şi de furnizori. Waitt a decis, de asemenea, ca firma să nu mai pună un accent atât de mare pe temele legate de vaci pentru a-şi putea îmbunătăţi poziţia pe piaţa profitabilă a firmelor. Era posibil ca o serie de directori de firme să nu înţeleagă legătura dintre calculatoarele de înaltă calitate şi vaci.

Deşi Waitt a perceput aceste decizii drept necesare pentru a impulsiona dezvoltarea companiei, o serie de specialişti consideră că deciziile sunt prea riscante. Totuşi, Waitt apreciază că aceste decizii vor aduce avantaje firmei, fiind conştient de riscurile pe care şi le-a asumat.



Ted Waitt şi partenerul Mike Hammond au înfiinţat firma Gateway ca o firmă implicată în operaţiuni de vânzare a telefoanelor folosind ca garanţie pentru obţinerea unui credit certificate de depozit în valoare de 10.000 de dolari ale bunicii lui Tedd. Pe drumul pe care l-a parcurs până a ajuns la câştiguri de 7,5 miliarde de dolari, Waitt a învăţat să ia decizii riscante.

La acest studiu de caz şi-a adus contribuţia S. Trevis Certo, doctorand, Universitatea Indiana.

Ce urmează

Studiul de caz introductiv a analizat două decizii luate recent de managementul firmei Gateway – aceea de a muta echipa de management de vârf la San Diego şi de a nu mai folosi sigla reprezentând o vacă în campaniile sale de marketing. Acest capitol analizează elementele concrete care influenţează luarea deciziilor şi oferă informaţii despre etapele pe care managementul de la Gateway ar putea să le parcurgă pentru luarea deciziilor. Capitolul analizează următoarele probleme:

1. Elementele fundamentale ale deciziilor.
2. Elementele unei situaţii care impune luarea deciziilor.
3. Procesul de luare a deciziilor.
4. Diversele condiţii în care se iau deciziile.
5. Instrumentele de luare a deciziilor.

Aceste elemente sunt esenţiale pentru manageri şi pentru toţi cei care iau deciziile.

ELEMENTELE FUNDAMENTALE ALE DECIZIILOR

DEFINIREA DECIZIEI

O **decizie** este o alegere făcută dintre două sau mai multe alternative. Luarea deciziei reprezintă procesul de alegere a celei mai bune alternative pentru îndeplinirea obiectivelor. Luarea deciziilor este analizată în secţiunea consacrată planificării din această carte, dar întrucât managerii iau decizii când îndeplinesc şi celelalte trei funcţii de management – organizarea, influenţarea şi controlul – subiectul necesită un capitol separat.

Decizia este o alegere făcută dintre două sau mai multe alternative.

Toți ne confruntăm în fiecare zi cu situații care presupun luarea deciziilor. O situație care presupune luarea deciziei poate impune pur și simplu alegerea de a petrece ziua învățând, înotând sau jucând golf. Nu contează ce alternativă este aleasă, ci doar că este aleasă o alternativă.[1]

Managerii iau zilnic decizii care influențează organizația lor și comunică aceste decizii altor membri ai organizației.[2] Nu toate deciziile managerilor au o importanță identică pentru organizație. O parte dintre ele influențează un mare număr dintre membrii organizației, costă mulți bani pentru a fi transpuse în practică sau au un efect pe termen lung asupra organizației. Aceste decizii semnificative pot avea un impact major, nu numai asupra sistemului de management, ci și asupra carierei managerului care le ia. Alte decizii sunt pur și simplu nesemnificative, influențând doar un număr mic dintre membrii organizației, costând puțin pentru a fi transpuse în practică și având doar un efect pe termen scurt asupra organizației.

TIPURILE DE DECIZII

Deciziile pot fi clasificate în funcție de cât de mult timp trebuie să consume managerul pentru a le lua, ce pondere din organizație este implicată în luarea acestor decizii și de funcțiile organizației asupra cărora se concentrează. Totuși, probabil că metoda cea mai acceptată de clasificare a deciziilor este cea care se bazează pe limbajul calculatoarelor; ea împarte deciziile în două categorii de bază: programate și neprogramate.[3]

Deciziile programate sunt decizii de rutină și repetitive, iar organizația concepe, de regulă, metode specifice pentru a le gestiona. O decizie programată poate privi stabilirea modului în care vor fi aranjate produsele pe rafturile unui supermagazin. Pentru acest tip de probleme de rutină, repetitive, sunt luate, în mod specific, decizii standard conform principiilor stabilite de management.

Deciziile programate sunt decizii de rutină și repetitive care necesită metode specifice pentru a fi gestionate.

Deciziile neprogramate, în schimb, sunt, în mod specific, decizii unice care, de regulă, sunt mai puțin structurate decât deciziile programate. Exemplu de decizie neprogramată pe care din ce în ce mai mulți manageri trebuie să o ia este aceea de a stabili dacă se impune extinderea operațiunilor „pe continentul uitat" al Africii.[4] Un alt exemplu este acela de a stabili dacă într-un supermagazin se mai poate vinde încă un anumit tip de pâine. Managerul care va lua această decizie va trebui să ia în considerare dacă noul sortiment de pâine va stabiliza vânzările de pâine prin concurența cu sortimentele de pâine existente în magazin sau dacă va spori vânzările de pâine prin oferirea unui sortiment de pâine dorit de către clienții care până atunci n-au mai cumpărat pâine din supermagazin. Aceste probleme trebuie analizate înainte ca managerul să ia o decizie privind introducerea noului sortiment de pâine în supermagazin. Tabelul 7.1 prezintă modalitățile tradiționale și moderne de gestionare a deciziilor programate și neprogramate.

Deciziile neprogramate sunt, în mod specific, decizii unice care, de regulă, sunt mai puțin structurate decât deciziile programate.

TABELUL 7.1 Modalităţi tradiţionale şi moderne de gestionare a deciziilor programate şi neprogramate

	Tehnici de luare a deciziilor	
Tipuri de decizii	**Tradiţionale**	**Moderne**
Programate: Decizii repetitive, de rutină Organizaţia concepe procese specifice pentru a le gestiona	1. Obiceiuri 2. Rutine funcţionăreşti: Proceduri standard de operare 3. Structura organizaţiei: Aşteptări comune Un sistem de subobiective Canale de informaţii bine definite	1. Cercetarea operaţiilor: Modele de analiză matematică Simularea pe calculator 2. Prelucrarea electronică a informaţiilor
Neprogramate: Decizii unice, slab structurate, care reflectă o nouă politică Gestionate prin intermediul proceselor generale de rezolvare a problemelor	1. Judecată, intuiţie şi creativitate. 2. Metode empirice 3. Alegerea şi pregătirea directorilor.	1. Tehnici euristice de rezolvare a problemelor care se aplică: Pregătirii celor care iau deciziile privind resursele umane Conceperii programelor euristice pe calculator

FIGURA 7.1 Domeniul programării deciziilor

Deciziile programate şi neprogramate trebuie percepute ca aflându-se la extremităţile opuse ale domeniului de programare a deciziilor, aşa cum se poate vedea în Figura 7.1. Totuşi, aşa cum ne arată figura, o serie de decizii nu sunt nici programate şi nici neprogramate, încadrându-se undeva între cele două extremităţi.

MANAGEMENTUL ŞI INTERNETUL

O firmă care operează pe Internet ia decizii neprogramate

Ron Glaser, un fost director la Microsoft, a părăsit această companie pentru a înfiinţa firma RealNetworks, o firmă de soft care a popularizat folosirea tehnicilor audio şi video pe Internet în timp real. În prezent firma are peste 18 milioane de utilizatori înregistraţi ai softului său de transmitere a informaţiilor, iar succesul său a atras atenţia fostului său şef, Bill Gates. Ca mulţi întreprinzători de succes din domeniul softului, Glaser trebuia să ia o decizie neprogramată: să-şi vândă firma companiei Microsoft sau să concureze direct cu această companie şi să riste să fie înlăturat de pe piaţă.

Când a avut de ales între concurență și cooperare, Glaser a ales calea de mijoc, un mix al celor două strategii, adică „o cooperare prin concurență". Altfel spus, Glaser a vândut către Microsoft 10% din acțiunile firmei sale pentru suma de 30 de milioane de dolari și a acordat aceleiași companii licența pentru a folosi tehnologia sa pentru alte 30 de milioane de dolari. În plus, Microsoft a căzut de acord să combine softul de transmitere a informațiilor al firmei RealNetworks cu popularul său soft Internet Explorer.

În sectorul softului, succesul oricărei firme atrage fără dubii privirea companiei Microsoft. Pentru a supraviețui bătăliei cu astfel de companii imense, managerii trebuie să ia cu atenție decizii neprogramate. Este posibil ca Ron Glaser să fie perceput de către salariații și acționarii firmei RealNetworks drept un salvator al firmei prin deciziile pricepute pe care le-a luat.

RESPONSABILITATEA PENTRU LUAREA DECIZIILOR ÎN ORGANIZAȚIE

Într-o organizație trebuie luate numeroase tipuri de decizii – cum ar fi deciziile legate de modul de realizare a unui produs, întreținerea utilajelor, asigurarea calității produselor și stabilirea unor relații avantajoase cu clienții. Întrucât deciziile într-o organizație sunt atât de variate, trebuie concepute o serie de principii pentru a stabili cine are responsabilitatea în cadrul organizației pentru luarea unei decizii de un anumit tip.

Unul dintre aceste principii se axează, în principal, pe doi factori: sfera deciziilor și nivelurile de management. **Sfera deciziei** reflectă partea din sistemul total de management care va fi influențată de decizie. Cu cât este mai mare această parte, cu atât se spune că sfera deciziei este mai largă. *Nivelurile de management* sunt, pur și simplu, nivelul inferior, de mijloc și superior de management. Principiul pentru desemnarea persoanei responsabile de luarea deciziei este următorul: cu cât sfera deciziei este mai largă, cu atât va fi mai înalt nivelul de management care va lua respectiva decizie. Figura 7.2 ne prezintă acest principiu.

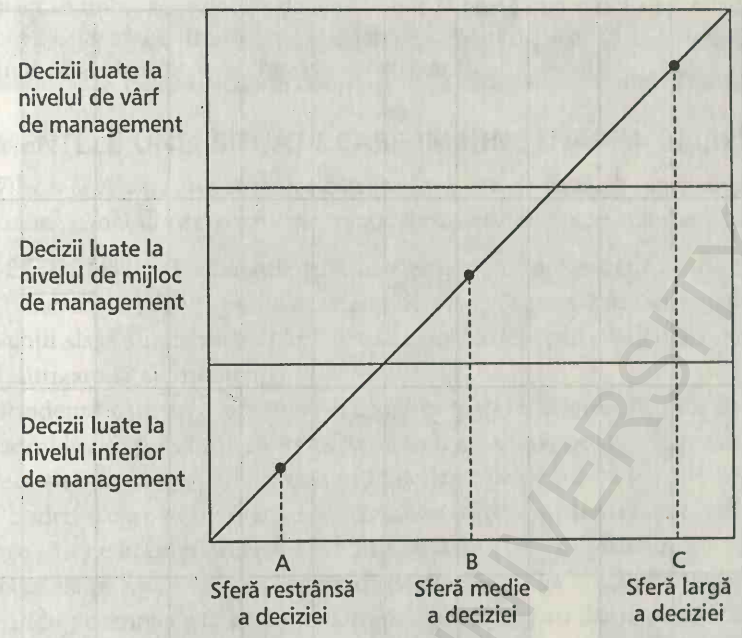
Sfera deciziei reflectă partea din sistemul total de management care va fi influențată de decizie. Cu cât sfera deciziei este mai largă, cu atât va fi mai înalt nivelul de management care va lua respectiva decizie.

Un exemplu de astfel de principiu de luare a deciziei este maniera în care compania E.I. DuPont de Nemours gestionează deciziile legate de funcția de cercetare și dezvoltare.[5] Așa cum ne arată Figura 7.3 (vezi pag. 200), această organizație ia atât decizii de cercetare-dezvoltare cu o sferă îngustă de acțiune, cum ar fi „pieţele care trebuie testate" (decizii luate de managementul inferior), cât și decizii de cercetare-dezvoltare cu o sferă largă de acțiune, cum ar fi „autorizarea construirii unei fabrici complete" (decizie luată de către managementul de vârf).

Desigur, managerul responsabil de luarea unei anumite decizii poate solicita sfatul altor manageri sau subordonați înainte de a se hotărî asupra alternativei pe care o va urma.

Consensul constituie una dintre metodele pe care managerul le poate folosi pentru a face ca un grup să cadă de acord asupra unei anumite decizii. **Consensul** constituie căderea de acord asupra unei decizii de către toate persoanele care au responsabilitatea pentru luarea respectivei decizii. El se înregistrează, de regulă, după lungi dezbateri și discuții între membrii grupului care urmează să ia decizia, care poate fi constituit numai din manageri sau dintr-o combinație de manageri și subordonați.[6]

FIGURA 7.2 Nivelul de mangement responsabil de luarea deciziei pe măsură ce sfera deciziei se lărgeşte dinspre A spre C



B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

Consensul constituie căderea de acord asupra unei decizii de către toate persoanele care au responsabilitatea pentru luarea respectivei decizii.

Managerul care solicită unui grup să ia o decizie prin consens trebuie să reţină că grupurile pot uneori să nu cadă de acord asupra deciziei. Lipsa calificărilor tehnice sau relaţiile interpersonale necorespunzătoare se pot dovedi bariere insurmontabile pentru ajungerea la un consens. Când grupul se află în impas, managerul trebuie să ofere ajutor în luarea deciziei sau pur şi simplu să ia decizia pe cont propriu.

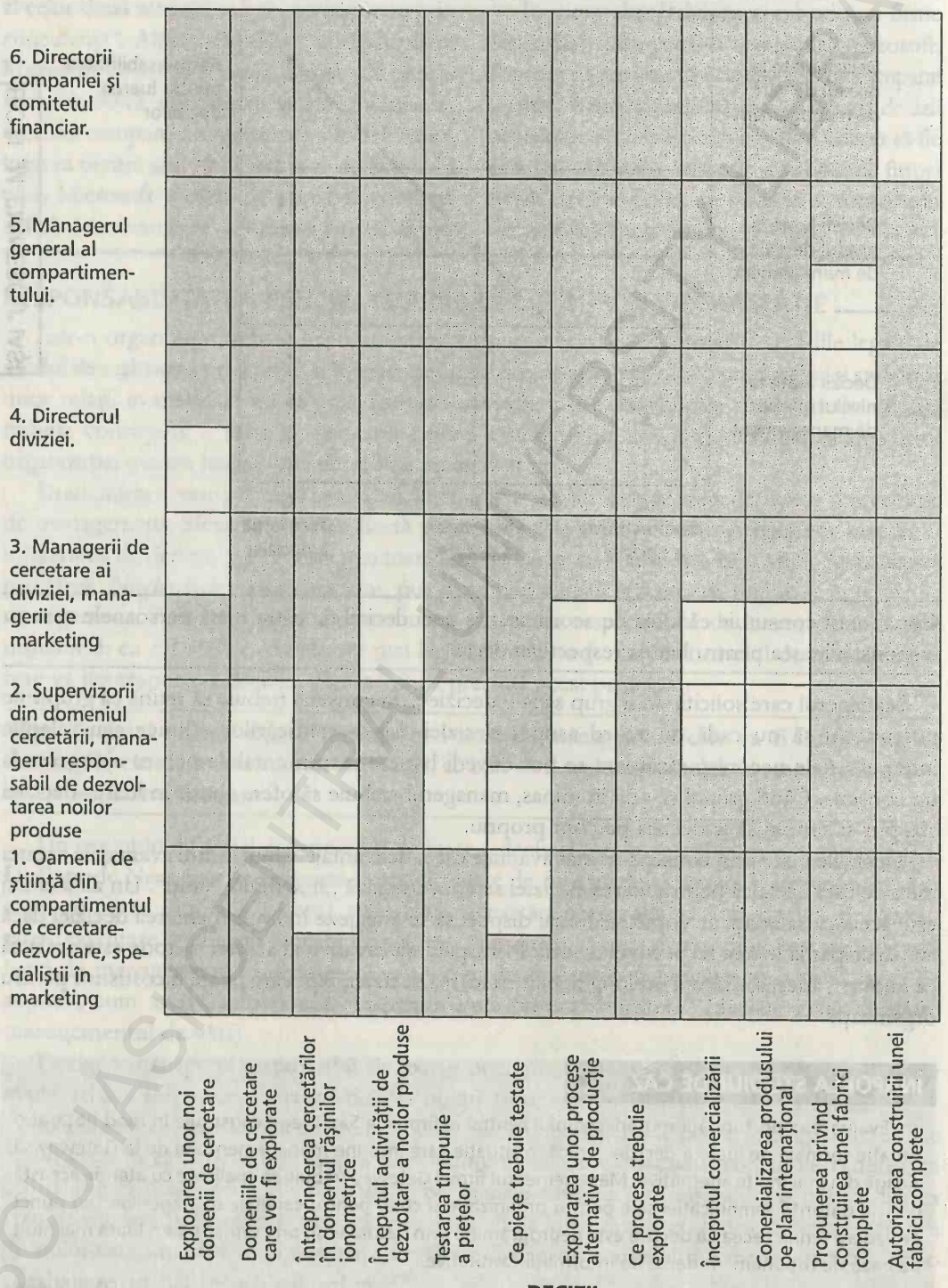
Deciziile luate prin consens au atât avantaje cât şi dezvantaje. Unul dintre avantajele acestei metode este acela că pentru luarea deciziei se concentrează „mai multe minţi". Un alt avantaj este acela că salariaţii se vor dovedi mai dispuşi să se angajeze în implementarea deciziei dacă au participat la luarea respectivei decizii. Principalul dezavantaj al acestei metode este acela că ea impune, adesea, discuţii prelungite pentru luarea deciziei, fapt care poate fi costisitor pentru organizaţie.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Evaluarea oportunităţii mutării sediului central al firmei la San Diego constituie în mod hotărât o situaţie formală de luare a deciziei; adică, o situaţie care impune managementului de la Gateway să aleagă din mai multe alternative. Managementul firmei Gateway trebuie să analizeze cu atenţie această decizie datorită semnificaţiei sale pentru organizaţie şi chiar pentru carierele managerilor. Din punct de vedere tehnic, această decizie este neprogramată prin natura ei şi, prin urmare, va fi luată mai mult pe bază de raţionament decât de informaţii cantitative.

(continuare)

FIGURA 7.3 Modul în care sfera deciziei influenţează nivelul de management care ia decizia la compania DuPont



BCU IASI CENTRALA UNIVERSITARA

Ted Waitt, directorul general al Gateway, va avea probabil responsabilitatea finală, cu aprobarea comitetului director, în luarea unei astfel de decizii cu sferă largă de acțiune. Totuși, aceasta nu înseamnă că Waitt va trebui să ia decizia de unul singur. El poate cere sfatul altor salariați ai firmei Gateway și probabil chiar să numească un grup de manageri și de salariați pentru a ajunge la un consens în privința alternativei pe care firma o va implementa.

ELEMENTELE UNEI SITUAȚII CARE IMPUNE LUAREA DECIZIILOR

Wilson și Alexis au prezentat câteva elemente de bază ale unei situații care impune luarea deciziilor.[7] Cinci dintre aceste elemente sunt definite și analizate în această secțiune.

DECIDENȚII Decidenții, primul element al unei situații care impune luarea deciziilor, sunt persoanele sau grupurile care fac, de fapt, alegerea între alternative. Conform lui Dale, decidenții slabi au, de regulă, una dintre următoarele patru orientări: receptivă, exploatatoare, de tezaurizare și de marketing.[8]

Decidenții care au o orientare *receptivă* consideră că sursa tuturor lucrurilor bune se află în exteriorul lor și, prin urmare, se bazează în mod serios pe sugestiile venite de la alți membri ai organizației. În esență, ei vor ca alții să ia deciziile pentru ei.

Decidenții care au o orientare *exploatatoare* consideră, de asemenea, că sursa tuturor lucrurilor bune se găsește în exteriorul lor, fiind dispuși să fure idei pentru a lua decizii bune. Ei își construiesc organizațiile pe ideile altora și, în mod specific, își arogă în întregime meritul pentru aceste idei, neglijându-i complet sau aproape complet pe cei care au dat naștere acestor idei.

Decidenții care au o orientare de *tezaurizare* sunt caracterizați prin dorința de a păstra starea actuală de fapt cât mai mult posibil. Decidenții cu această orientare acceptă puțin ajutor din exterior, se izolează de alți oameni și au o extrem de mare încredere în propriile puteri. Ei sunt obsedați de păstrarea postului și a statutului lor actual.

În magazinele de vânzări cu amănuntul, cum este cel din Folsom, California al companiei Wal-Mart, managerii de la nivelul inferior supraveghează modul în care sunt depozitate mărfurile, precum și numeroase alte funcții care sunt îndeplinite în raioanele magazinului. Denumiți uneori manageri din prima linie, ei petrec, de asemenea, o mare parte din timpul lor colaborând cu și supraveghiind salariații care le sunt direct subordonați. De asemenea, ei interacționează cu furnizorii și cu managerii de mijloc din magazinele lor.

Decidenții *cu o orientare de marketing* se privesc ca pe niște mărfuri a căror valoare depinde de valoarea deciziilor pe care le iau. Astfel, ei vor încerca să ia decizii care să le sporească valoarea și vor fi deosebit de preocupați de ceea ce gândesc alții despre deciziile lor.

Orientarea ideală privind luarea deciziilor este aceea care pune accentul atât pe valorificarea potențialului organizației, cât și pe al celui care ia decizia. Decidenții ideali încearcă să-și folosească întregul talent atunci când iau deciziile și se disting prin rațiune și printr-un raționament solid. Ei nu împărtășesc, în mare parte, cele patru orientări indezirabile privind luarea deciziilor pe care le-am prezentat mai sus.

PROBLEMELE GLOBALE SUB REFLECTOR

Directorii de la United Technologies au descoperit o slăbiciune la decidenții japonezi

United Technologies este o firmă ce proiectează, produce și vinde produse de înaltă tehnologie, cum ar fi echipamente radar și motoare pentru rachete. Directorii de la United Technologies cred că au identificat o slăbiciune comună decidenților din companiile multinaționale japoneze pe care firmele occidentale o pot exploata profitabil.

Conform managerilor de la United Technologies, în cele mai multe companii japoneze, deciziile importante care privesc operațiunile din străinătate sunt luate de managerii de vârf japonezi care se grăbesc să spună clienților și managerilor străini că există o singură modalitate de a proiecta sau de a livra un produs sau un serviciu – acea modalitate care este aplicată și în Japonia. Ei par să-și axeze deciziile pe tradițiile japoneze de afaceri și nu pe elementele unei situații în care se impune luarea deciziei. Această tendință face ca operațiunile firmelor japoneze în străinătate să fie vulnerabile în special în fața concurenței venite din partea producătorilor occidentali care pot atinge standardele japoneze de calitate *și* se pot adapta la tradițiile și preferințele locale. În viitor, United Technologies intenționează să atingă standardele japoneze de calitate în producție, în paralel cu tratarea cu respect a managerilor și a partenerilor străini, precum și cu luarea în considerare a cunoștințelor și a ideilor lor.

OBIECTIVELE CARE URMEAZĂ SĂ FIE ÎNDEPLINITE Obiectivele pe care decidenții încearcă să le îndeplinească reprezintă un alt element al unei situații care impune luarea deciziilor. În cazul managerilor, aceste obiective trebuie să fie cel mai adesea obiective ale organizației (Capitolul 5 analizează caracterisiticile obiectivelor organizației).

ALTERNATIVELE RELEVANTE Situația care impune luarea deciziilor cuprinde, de regulă, cel puțin două alternative relevante. O **alternativă relevantă** este acea alternativă care este considerată fezabilă pentru rezolvarea unei probleme existente și pentru implementare. Alternativele care nu vor rezolva o problemă existentă sau care nu pot fi implementate sunt irelevante și trebuie excluse din situația care impune luarea deciziilor.

Alternativele relevante sunt acele alternative care sunt considerate fezabile pentru rezolvarea unei probleme existente și pentru implementare.

CLASIFICAREA ALTERNATIVELOR Situația care impune luarea unei decizii necesită un proces sau un mecanism pentru clasificarea alternativelor pornind de la alternativele cele mai de dorit și până la alternativele cele mai puțin de dorit. Acest proces poate fi subiectiv, obiectiv sau o combinație a primelor două procese. Experiența din trecut a decidentului constituie un exemplu de proces subiectiv, iar rata producției pe utilaj constituie un exemplu de proces obiectiv.

ALEGEREA ALTERNATIVELOR Ultimul element al unei situații care impune luarea deciziilor este alegerea între alternativele existente. Această alegere este cea care stă la baza deciziei. De regulă, managerii vor alege alternativa care va maximiza câștigurile pe termen lung pentru organizație.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Pe măsură ce managementul firmei Gateway evaluează deciziile sale privind posibila abandonare a campaniei populare de marketing a firmei care se baza pe vacile Holstein, el trebuie să fie conștient de existența tuturor elementelor situației care impune luarea deciziei. Atât mediul intern, cât și cel extern al firmei Gateway vor constitui domenii de analiză. De exemplu, pe plan intern, moralul salariaților este asociat cu imaginea firmei? Pe plan extern, clienții de pe piața foarte profitabilă a firmelor percep în mod negativ produsele firmei datorită campaniei sale de marketing care are în centrul atenției vacile? Managementul are nevoie de rațiune și de un raționament solid pentru luarea acestei decizii. De asemenea, managementul va trebui să rețină obiectivele firmei Gateway și să enumere alternativele relevante pentru alte campanii de marketing. De exemplu, firma se poate decide să segmenteze piața păstrând campania prezentă de marketing pentru clienții care achiziționează calculatoare personale pentru a le folosi la domiciliu și să creeze o nouă campanie de marketing special pentru piața firmelor. În plus, managementul va trebui să clasifice alternativele relevante în ordinea dezirabilității înainte de a alege alternativa pe care urmează să o implementeze.

PROCESUL DE LUARE A DECIZIILOR

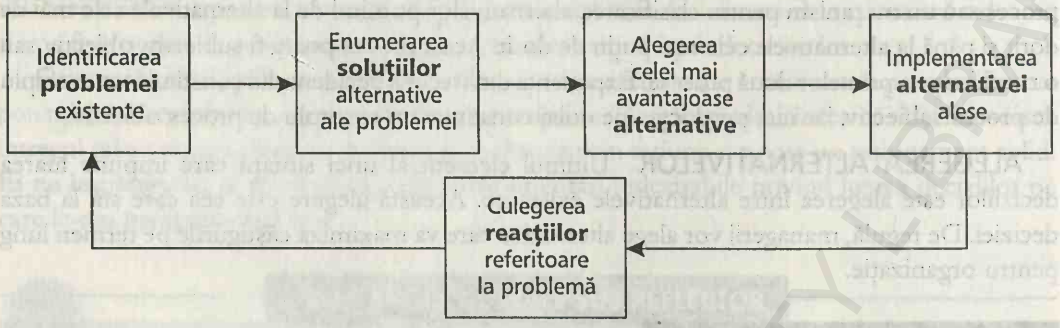
Decizia reprezintă alegerea unei alternative dintr-o serie de alternative disponibile. **Procesul de luare a deciziilor** cuprinde etapele pe care trebuie să le parcurgă decidentul pentru a face această alegere. Procesul pe care îl folosește managerul pentru a lua decizii are un impact semnificativ asupra calității acestor decizii. Dacă managerul folosește un proces organizat și sistematic, probabilitatea ca deciziile sale să fie solide este mai mare decât dacă folosește un proces dezorganizat sau nesistematic.[9]

Procesul de luare a deciziilor cuprinde etapele pe care trebuie să le parcurgă decidentul pentru a lua o decizie.

Modelul procesului de luare a deciziilor care este recomandat pentru a fi folosit de manageri este prezentat în Figura 7.4. Etapele luării deciziilor pe care le prezintă acest model sunt, în ordine:

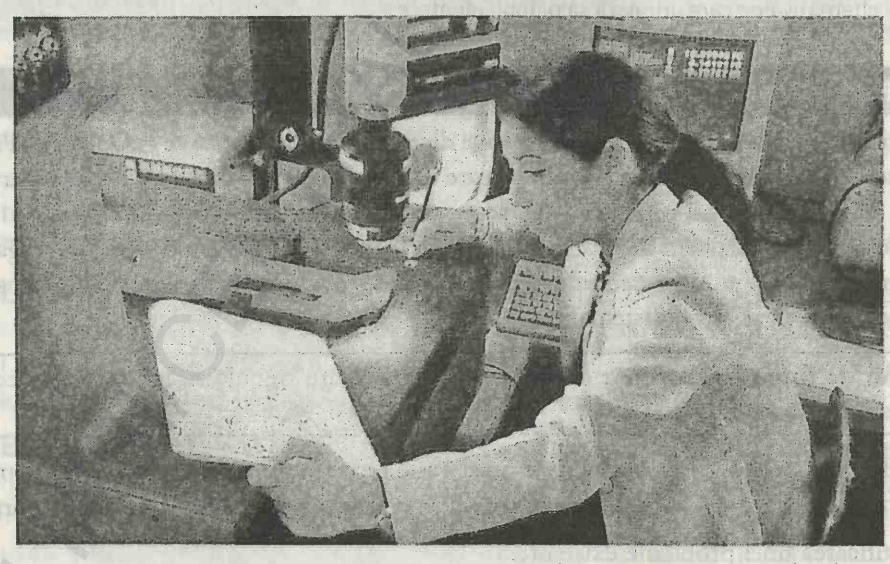
1. Identificarea unei probleme existente.
2. Enumerarea alternativelor posibile pentru rezolvarea problemei.
3. Alegerea celei mai avantajoase alternative.
4. Implementarea alternativei alese.
5. Culegerea reacțiilor pentru a descoperi dacă alternativa implementată rezolvă problema identificată.

FIGURA 7.4 Modelul procesului de luare a deciziilor



Paragrafele care urmează analizează fiecare dintre aceste etape şi explică interdependenţa dintre ele.[10]

Acest model al procesului de luare a deciziilor se bazează pe trei supoziţii principale.[11] În primul rând, modelul presupune că oamenii sunt fiinţe economice având ca obiectiv maximizarea satisfacţiei sau a câştigului. În al doilea rând, el consideră că în cazul situaţiei care implică luarea deciziei sunt cunoscute toate alternativele şi toate consecinţele lor posibile. Ultima sa supoziţie este aceea că decidenţii dispun de un anumit sistem al priorităţilor care să-i ajute să clasifice alternativele din punct de vedere al dezirabilităţii lor. În cazul în care se îndeplinesc toate aceste supoziţii, decizia luată va fi probabil cea mai bună decizie posibilă pentru organizaţie. Din nefericire, în viaţa reală, una sau mai multe dintre aceste supoziţii nu se îndeplinesc şi, prin urmare, decizia luată nu este optimă pentru organizaţie.



AMS Plastics din Mexicali, Mexic, este una dintre firmele moderne care au beneficiat de adoptarea prevederilor acordului NAFTA pentru comerţ liber. Firma expediază în Statele Unite piese de plastic prelucrate prin procedeul de extruziune şi de modelare. În timp ce o serie de firme se confruntă cu o concurenţă mai puternică datorită micşorării barierelor comerciale prin acordul NAFTA, altele descoperă că pot prospera pe noile pieţe create ca urmare a aplicării acestui acord.

IDENTIFICAREA UNEI PROBLEME EXISTENTE

Luarea deciziilor este, în mod esențial, un proces de rezolvare a problemelor care impune eliminarea barierelor care stau în calea îndeplinirii obiectivelor organizației. În mod normal, prima etapă în acest proces constă în identificarea exactă a problemelor sau a barierelor, pentru că numai după ce au fost identificate corespunzător barierele managementul poate parcurge etapele pentru eliminarea lor. Cu câțiva ani în urmă, Molson, un producător canadian de bere și de produse pentru curățenie și sanitare, s-a confruntat cu o barieră în calea succesului: un acord de comerț liber care amenința să deschidă frontierele Canadei în fața berii americane. Deși granițele urmau să se deschidă numai peste cinci ani, Molson a decis să abordeze imediat problema unei concurențe sporite din partea producătorilor de bere din Statele Unite sporind producția și vânzările de produse chimice de specialitate. În decurs de patru ani, vânzările de produse chimice ale firmei Molson au depășit vânzările sale de bere. În mod esențial, firma a identificat problema sa – amenințarea unei concurențe sporite din partea producătorilor de bere din Statele Unite – și a abordat această problemă punând accentul pe vânzările unei divizii diferite.[12]

Chester Barnard a arătat că problemele organizației vin în atenția managerilor în următoarele forme:[13]

1. Ordine emise de supervizorii managerilor.
2. Situații relatate managerilor de către subordonații lor.
3. Activitatea normală desfășurată chiar de către manageri.

ENUMERAREA SOLUȚIILOR ALTERNATIVE

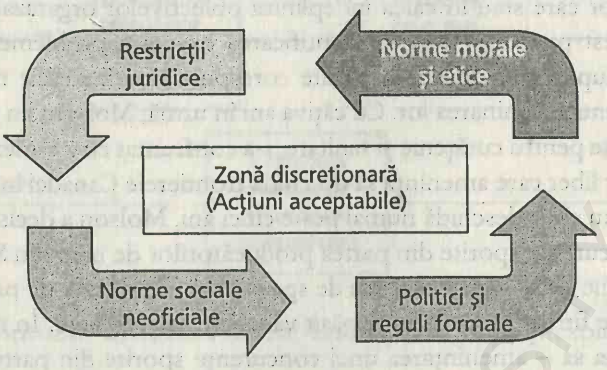
După ce problema a fost identificată, managerii trebuie să enumere diversele soluții posibile. Foarte puține probleme ale organizațiilor pot fi rezolvate doar într-un singur mod. Managerii trebuie să caute numeroase soluții alternative disponibile pentru cele mai multe probleme ale organizației.

Totuși, înainte de a căuta soluții, managerii trebuie să fie conștienți de cinci factori care limitează numărul de alternative disponibile pentru rezolvarea problemei:[14]

1. Factori de autoritate (de exemplu, superiorul managerului poate să-i spună managerului că o anumită alternativă nu este fezabilă).
2. Factori biologici sau umani (de exemplu, factorii umani din cadrul organizației pot să nu fie corespunzători pentru implementarea anumitor alternative).
3. Factori fizici (de exemplu, facilitățile fizice ale organizației pot fi inadecvate pentru anumite alternative).
4. Factori tehnologici (de exemplu, nivelul tehnologiei din organizație poate fi inadecvat pentru anumite alternative).
5. Factori economici (de exemplu, anumite alternative pot fi prea costisitoare pentru organizație).

Figura 7.5 prezintă o serie de factori suplimentari care pot limita numărul de alternative care sunt disponibile managerului. Această diagramă folosește termenul de *zonă discreționară* pentru a prezenta toate alternativele fezabile care sunt disponibile managerilor. Factorii care limitează sau exclud alternativele în exteriorul acestei zone sunt restricțiile juridice, normele morale și etice, politicile și regulile formale, precum și normele sociale neoficiale.[15]

FIGURA 7.5 Alți factori care limitează numărul de alternative disponibile managerului



ALEGEREA CELEI MAI AVANTAJOASE ALTERNATIVE

Decidenții pot alege cea mai avantajoasă soluție numai după ce au examinat foarte atent fiecare alternativă. Această evaluare trebuie să cuprindă trei etape. În primul rând, decidenții trebuie să enumere, cât mai corect posibil, efectele potențiale ale fiecărei alternative, ca și cum alternativa ar fi fost deja aleasă și implementată. În al doilea rând, ei trebuie să atribuie un factor de probabilitate fiecărui efect potențial, adică să indice care este probabilitatea manifestării acelui efect în cazul în care va fi implementată alternativa. În al treilea rând, păstrând în centrul atenției obiectivele organizației, decidenții trebuie să compare efectele așteptate ale fiecărei alternative cu probabilitatea apariției acestor efecte.[16] După ce au fost parcurse aceste etape, managerii vor ști care alternativă pare cea mai avantajoasă pentru organizație.

IMPLEMENTAREA ALTERNATIVEI ALESE

Următoarea etapă este aceea de a transpune în acțiune alternativa aleasă. Deciziile trebuie sprijinite prin acțiuni adecvate în cazul în care dorim să se bucure de succes.

CULEGEREA REACȚIILOR LEGATE DE PROBLEMĂ

După ce a fost implementată alternativa aleasă, decidenții trebuie să culeagă informații pentru a stabili efectul alternativei implementate asupra problemei identificate. Dacă problema identificată nu este rezolvată, managerii trebuie să caute și să implementeze o altă alternativă.

Cartea de față prezintă procesul de luare a deciziilor ca pe un proces eminamente de rezolvare a problemelor. Secțiunea Oameni sub reflector ne prezintă modul în care managementul de vârf de la compania John Deere a decis să rezolve probleme semnificative printr-o mai mare implicare a salariaților în cadrul companiei.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Pentru a exemplifica informațiile de mai sus, să presupunem că managementul firmei Gateway se confruntă cu decizia de a lansa o nouă linie de calculatoare. Mai întâi managementul va trebui să identifice problema. De exemplu, managementul ar putea să descopere că firmele cumpără calculatoare de la concurenții firmei Gateway întrucât calculatoarele produse de Gateway sunt percepute drept

inferioare. După ce este identificată problema, managementul va trebui să enumere toate soluțiile potențiale ale problemei – de exemplu: Poate fi îmbunătățită calitatea pieselor care alcătuiesc calculatorul? O nouă linie de calculatoare va câștiga mai mulți clienți? O nouă campanie de marketing va îmbunătăți modul în care percep clienții produsele firmei Gateway?

După eliminarea soluțiilor care nu sunt fezabile, managementul firmei Gateway va trebui să evalueze toate soluțiile care au rămas, să aleagă una dintre ele și să o implementeze. Dacă îmbunătățirea calității pieselor sau proiectarea unei noi linii de calculatoare va necesita prea mult capital, cea mai bună alternativă ar putea fi crearea unei noi campanii de marketing pentru produsele firmei Gateway. Managementul va trebui apoi să inițieze acțiuni adecvate pentru eleborarea și implementarea unei noi campanii. Reacțiile legate de problemă vor fi deosebit de importante după ce a fost concepută noua campanie. De exemplu, compartimentul de marketing poate întreprinde un studiu pentru a evalua eficiența noii campanii. Apoi, managementul ar putea afla că noua campanie a influențat, de fapt, pozitiv modul în care clienții percep calitatea produselor firmei. În cazul în care campania eșuează, managementul va trebui să decidă ce alte acțiuni trebuie întreprinse pentru a îmbunătăți modul în care sunt percepute de către clienți calculatoarele firmei Gateway.

OAMENI SUB REFLECTOR

Deciziile la compania Deere: Eliminarea problemelor prin implicarea salariaților

Hans W. Becherer, directorul general al companiei Deere, o firmă care produce și vinde echipamente pentru sectorul fermier, s-a confruntat recent cu două probleme semnificative: (1) cererea pe termen scurt pentru produsele companiei a scăzut și (2) concurența din partea altor firme s-a intensificat.

Becherer a hotărât că modul cel mai bun pentru a aborda aceste probleme era acela de a implica mai mult salariații în cadrul companiei. De exemplu, salariații de la linia de asamblare au fost pregătiți și apoi trimiși în întreaga Americă de Nord pentru a le prezenta distribuitorilor și fermierilor noile produse ale companiei Deere. Becherer a considerat că această acțiune va ajuta firma sa să se confrunte cu concurența impresionând clienții și distribuitorii prin calitatea salariaților și, prin urmare, a produselor realizate la Deere. Becherer era convins, de asemenea, că prin transformarea salariaților din compartimentul de producție în emisari de marketing ai produselor purtând marca Deere va spori angajamentul acestor salariați de a fabrica numai produse foarte bune întrucât ei se vor simți mai responsabili de producția pe care o realizează după ce au stabilit relații personale cu clienții și distribuitorii.

O altă acțiune întreprinsă de Becherer a fost aceea de a încuraja implicarea salariaților în menținerea relațiilor cu clienții și în monitorizarea reacțiilor acestora legate de calitatea produselor.

Pe măsură ce Becherer a extins responsabilitățile salariaților, el a fost atent să impulsioneze și instruirea lor astfel încât să fie bine pregătiți pentru noile lor roluri. Rapoartele preliminare indică faptul că implementarea de către Becherer a deciziei sale de implicare a salariaților l-a ajutat cu adevărat să rezolve problemele companiei Deere legate de scăderea cererii pentru produsele sale și de intensificarea concurenței.

CONDIȚIILE ÎN CARE SE IAU DECIZIILE

În majoritatea situațiilor, este imposibil pentru decident să știe cu exactitate care vor fi consecințele viitoare ale unei alternative implementate. Cuvântul *viitor* este elementul esențial în analiza condițiilor în care se iau deciziile. Întrucât organizațiile și mediile lor se modifică în mod constant, consecințele viitoare ale deciziilor implementate nu sunt perfect predictibile.

În general, există trei condiții diferite în care se iau deciziile. Fiecare dintre aceste condiții se bazează pe gradul în care poate fi prevăzut rezultatul viitor al unei decizii implementate. Condițiile sunt următoarele:[17]

1. Certitudine completă.
2. Incertitudine completă.
3. Risc.

CONDIȚIILE DE CERTITUDINE COMPLETĂ

Condițiile de certitudine completă există atunci când decidenții știu cu exactitate care vor fi rezultatele alternativei implementate. În aceste condiții, managerii au informații complete legate de o decizie, motiv pentru care tot ceea ce trebuie să facă este să enumere rezultatele pentru fiecare alternativă și să aleagă rezultatul cel mai bun pentru organizație. De exemplu, rezultatul unei investiții în obligațiuni guvernamentale este, din toate punctele de vedere, complet previzibil datorită ratelor dobânzii stabile impuse de către guvern. Prin urmare, luarea deciziei privind implementarea acestei alternative are loc în condiții de certitudine completă. Din nefericire, cele mai multe decizii ale organizațiilor nu sunt luate în condiții de certitudine completă.

Condițiile de certitudine completă sunt acele condiții care există atunci când decidenții știu cu exactitate care vor fi rezultatele alternativei implementate.

CONDIȚIILE DE INCERTITUDINE COMPLETĂ

Condițiile de incertitudine completă există atunci când decidenții n-au nici o idee despre cum vor arăta rezultatele alternativei implementate. De exemplu, condițiile de incertitudine completă se vor manifesta atunci când nu există informații statistice pe care să se bazeze decizia. Necunoașterea a ceea ce s-a întâmplat în trecut îngreunează prevederea a ceea ce se va întâmpla în viitor. În această situație decidenții descoperă, de regulă, că luarea unor decizii solide se bazează în cea mai mare parte pe șansă. Un exemplu de decizie luată în condiții de incertitudine completă este aceea de a apăsa pe butonul unui automat de dulciuri pe care scrie „Surpriza zilei" și nu pe butonul care ne livrează un baton obișnuit de ciocolată. Din fericire, puține decizii ale organizațiilor trebuie luate în condiții de incertitudine completă.

Condițiile de incertitudine completă sunt acele condiții care există atunci când decidenții n-au nici o idee despre cum vor arăta rezultatele alternativei implementate.

CONDIȚIILE DE RISC

Caracteristica principală a **condițiilor de risc** este aceea că decidenții dispun de informații despre rezultatul fiecărei alternative care nu le permit decât să estimeze care va fi acest rezultat.[18] În mod evident, condițiile de risc se găsesc undeva între condițiile de certitudine completă și

condițiile de incertitudine completă. Managerul care mai angajează doi reprezentanți de vânzări pentru a spori vânzările anuale ale organizației ia decizia în condiții de risc. El crede că probabilitatea ca noii reprezentanți de vânzări să sporească vânzările totale este mare, dar este imposibil să știe cu siguranță acest lucru. Prin urmare, un anumit risc este asociat acestei decizii.

Condițiile de risc sunt acele condiții în care decidenții dispun de informații care nu le permit decât să estimeze care va fi rezultatul alternativelor implementate.

Condițiile de risc sunt condiții vaste în care *gradul* de risc poate fi asociat cu deciziile. Cu cât este mai redusă calitatea informațiilor privind rezultatul unei alternative, cu atât situația se apropie mai mult de o situație cu condiții de incertitudine completă și cu atât mai mare este riscul alegerii acelei alternative. Cele mai multe decizii luate în cadrul organizațiilor au asociat un anumit grad de risc.

Așa cum ne sugerează analiza anterioară, condițiile de risc se găsesc undeva între condițiile de certitudine completă și condițiile de incertitudine completă. Următoarea secțiune, De la un sector de activitate la altul, analizează o decizie riscantă luată de directorul general al companiei Coca-Cola, M. Douglas Ivester.

DE LA UN SECTOR DE ACTIVITATE LA ALTUL

Sectorul băuturilor răcoritoare

Directorul companiei Coca-Cola ia o decizie esențială în condiții de incertitudine

Pe 28 octombrie 1998, bursa a cunoscut o cădere, întrucât investitorii se temeau de ramificațiile „crizei asiatice". Deși cei mai mulți investitori și cele mai multe firme au conceput strategii pentru a părăsi piața asiatică, M. Douglas Ivester, directorul general al companiei Coca-Cola, a elaborat o strategie care să intensifice prezența companiei în Asia. Când Ivester s-a confruntat cu incertitudinea crizei din Asia, el a luat o decizie importantă pe care investitorii companiei Coca-Cola o pot aplauda în anii care vor veni.

În Coreea de Sud și Thailanda, Coca-Cola avea parteneriate cu fabricile locale de îmbuteliere pentru distribuția popularei băuturi răcoritoare. Când a izbucnit criza din Asia, fabricile locale de îmbuteliere au întâmpinat dificultăți în obținerea creditelor de la băncile locale; incertitudinea care înconjura criza a făcut ca investitorii și bancherii să fie sceptici când venea vorba de împrumutarea banilor. În timp ce bancherii ezitau, Ivester a pus piciorul în prag și a cumpărat cu 500 de milioane de dolari o fabrică locală de îmbuteliere din Coreea de Sud, achiziționând în paralel acțiuni suplimentare la o fabrică de îmbuteliere din Thailanda care au făcut ca valoarea totală a acțiunilor deținute de Coca-Cola la această fabrică să ajungă la 50 de milioane de dolari.

Deși incertitudinea care înconjura această criză a făcut ca mulți investitori să intre în panică, Ivester a perceput-o ca pe o ocazie. De fapt, el a comparat criza din Asia cu criza monedei mexicane, peso, în 1994. Pe parcursul acestei crize, Coca-Cola a beneficiat, de asemenea, de incertitudine, sporindu-și investițiile în Mexic. Drept consecință, cota de piață a companiei Coca-Cola în Mexic a crescut de la 51% la 68%. Astăzi, Wall Street-ul speră ca decizia lui Ivester în mediul incert din Asia să dea rezultate la fel de bune ca și în Mexic.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

În cazul în care managementul firmei Gateway decide să-şi modifice campania de marketing, el trebuie să ia, de asemenea, o decizie legată de modul în care va gestiona concurenţa venită din partea altor producători de calculatoare, cum ar fi Dell şi IBM. Condiţiile pentru luarea deciziilor într-o astfel de situaţie se încadrează undeva între condiţiile de certitudine completă şi cele de incertitudine completă privind rezultatele alternativelor propuse. De exemplu, managementul firmei Gateway poate decide să micşoreze preţurile sau să intensifice publicitatea pentru a se confrunta cu concurenţa, dar el nu are nici o garanţie că astfel de măsuri vor da rezultatele dorite. Totuşi, managementul ştie cum au răspuns în trecut concurenţii la reducerile de preţ şi, prin urmare, nu trebuie să ia decizia în condiţii de incertitudine completă. În consecinţă, orice decizie a managementului firmei Gateway privind concurenţa va fi luată în condiţii de risc. Altfel spus, managementul va trebui să stabilească probabilitatea obţinerii rezultatului pentru fiecare alternativă propusă şi să aleagă alternativa care pare cea mai avantajoasă.

INSTRUMENTELE DE LUARE A DECIZIILOR

Cei mai mulţi manageri capătă o intuiţie în privinţa deciziilor pe care trebuie să le ia – un sentiment în cea mai mare parte subiectiv, bazat pe anii de experienţă dobândiţi într-o anumită firmă sau sector de activitate, care îi familiarizează cu modul în care se iau deciziile în acel sector de activitate sau organizaţie.[19] Deşi intuiţia este adesea un factor important în luarea deciziilor, managerii pun accent, în general, pe instrumente mai obiective de luare a deciziilor. Două dintre cele mai larg folosite instrumente sunt teoria probabilităţii şi arborii decizionali.[20]

TEORIA PROBABILITĂŢII

Teoria probabilităţii este un instrument de luare a deciziilor folosit în situaţii de risc – situaţii în care decidenţii nu sunt complet siguri de rezultatul alternativei implementate. *Probabilitatea* se referă la posibilitatea ca un eveniment să aibă loc sau să se obţină un anumit rezultat. Ea este estimată prin calculul unei valori aşteptate pentru fiecare alternativă luată în considerare. În mod concret, **valoarea aşteptată (VA)** pentru o alternativă este egală cu venitul (V) pe care-l va aduce alternativa înmulţit cu probabilitatea de obţinere a acelui venit (P). Ca formulă, VA = V x P. Decidenţii aleg şi implementează, în general, alternativa cu valoarea aşteptată cea mai ridicată.[21]

Teoria probabilităţii este un instrument de luare a deciziilor folosit în situaţii de risc – situaţii în care decidenţii nu sunt complet siguri de rezultatul alternativei implementate.

Valoarea aşteptată (VA) reprezintă măsurarea valorii anticipate a unui anumit eveniment, fiind stabilită prin înmulţirea venitului pe care-l poate produce un eveniment cu probabilitatea de obţinere a acelui venit (VA =V x P)

Un exemplu va clarifica relaţia dintre probabilitate, venit şi valoare aşteptată. Un manager încearcă să decidă unde să deschidă un magazin specializat pe închirierea plăcilor de surf. El ia în considerare trei amplasamente posibile (A, B şi C), toate părând fezabile. Managerul a prognozat că pentru primul an de funcţionare, în condiţii ideale, firma sa va câştiga 90.000 de dolari în amplasamentul A, 75.000 de dolari în amplasamentul B şi 60.000 de dolari în amplasamentul C. Totuşi, după ce a analizat evoluţia vremii în trecut, el a descoperit că există

FIGURA 7.6 Valoarea aşteptată pentru amplasarea magazinului de închiriat plăci de surf în oricare dintre cele trei amplasamente

Alternative (Amplasamente)	Venitul potenţial (dolari)	Probabilitatea obţinerii venitului	Valoarea aşteptată a alternativei (dolari)
A	90.000	0,2	18.000
B	75.000	0,4	30.000
C	60.000	0,8	48.000

V	x	P	=	VA

o probabilitate de numai 20% - sau de 0,2 –ca în amplasamentul A să se înregistreze condiţii ideale în primul an de funcţionare. Amplasamentele B şi C au o probabilitate de 0,4, respectiv 0,8 pentru înregistrarea condiţiilor ideale în primul an de funcţionare. Valoarea aşteptată pentru fiecare din cele trei amplasamente este următoarea: Amplasamentul A – 18.000 de dolari; Amplasamentul B – 30.000 de dolari; Amplasamentul C – 48.000 de dolari. Figura 7.6 ne prezintă situaţia cu care se confruntă decidentul. Conform analizei sale de probabilitate, el va trebui să deschidă magazinul în amplasamentul C, alternativa cu cea mai ridicată valoare aşteptată.

ARBORII DECIZIONALI

În secţiunea anterioară, teoria probabilităţii a fost aplicată unei situaţii relativ simple care impunea luarea deciziei. Totuşi, o serie de decizii sunt mai complicate şi necesită o serie de etape. Aceste etape sunt interdependente; adică, fiecare etapă este influenţată de etapa care-i precede. **Arborele decizional** este un instrument-grafic de luare a deciziilor folosit în mod specific pentru evaluarea deciziilor care impun o serie de etape.[22]

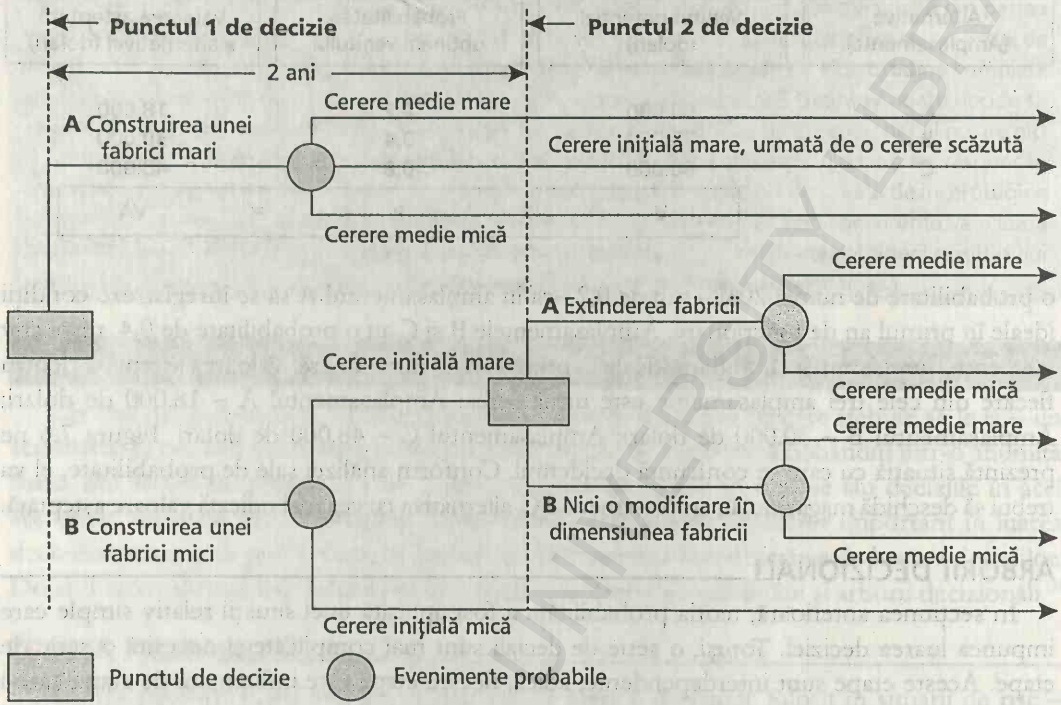
Arborele decizional este un instrument-grafic de luare a deciziilor folosit în mod specific pentru evaluarea deciziilor care impun o serie de etape.

John F. Magee a conceput un exemplu clasic care prezintă modul în care arborii decizionali pot fi aplicaţi la o decizie de producţie.[23] În exemplul său (vezi Figura 7.7), firma Stygian Chemical trebuie să decidă dacă este nevoie să construiască o fabrică mică sau mare pentru a produce un produs nou cu o durată de viaţă aşteptată de 10 ani (punctul 1 de decizie din Figura 7.7). Dacă opţiunea este aceea de a construi o fabrică mare, firma poate avea o cerere medie mare sau mică pentru produsele sale, sau o cerere iniţială mare urmată de o cerere scăzută. Totuşi, dacă firma se decide să construiască o fabrică mică, ea poate avea o cerere iniţială mare sau mică pentru produsele sale. În cazul în care se construieşte o fabrică mică şi se înregistrează o cerere mare pentru produsele sale pe parcursul unei perioade iniţiale de doi ani, managementul va putea să hotărască apoi dacă va extinde fabrica (punctul 2 de decizie). Indiferent de această ultimă decizie, firma va putea înregistra o cerere mare sau mică pentru produsele sale.

După ce au fost prezentate diversele alternative posibile legate de această decizie trebuie comparate consecinţele financiare ale fiecărei alternative. Pentru a compara în mod adecvat aceste consecinţe, managementul va trebui să facă următoarele lucruri:

1. Să studieze estimările privind investiţia necesară pentru a construi o fabrică mare, o fabrică mică şi pentru a extinde o fabrică mică.

FIGURA 7.7 Un arbore decizional de bază care ne prezintă decizia pe care trebuie să o ia managementul firmei Stygian



2. Să cântărească probabilitățile privind înregistrarea unui anumit nivel al cererii pentru diversele alternative.
3. Să ia în considerare venitul produs de fiecare alternativă.

Analiza valorilor așteptate și a câștigului net așteptat pentru fiecare alternativă ajută managementul să facă o opțiune adecvată.[24] Câștigul net așteptat este definit în această situație drept valoarea așteptată a unei alternative minus costul necesar pentru efectuarea investiției. De exemplu, în cazul în care construcția unei fabrici mari aduce cel mai mare câștig net așteptat, managementul firmei Stygian trebuie să ia decizia de a construi o fabrică mare.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Conform informațiilor anterioare, managerii de la Gateway dispun de două instrumente pe care le pot folosi pentru a lua decizii mai bune. În primul rând, ei pot folosi teoria probabilității pentru a determina valoarea așteptată pentru diferitele alternative și apoi să implementeze alternativa cu cea mai mare valoare așteptată. De exemplu, în stabilirea tacticii pentru a gestiona concurența cu Dell și IBM, este posibil ca managementul firmei Gateway să ia decizia de a îndrepta o parte mai mare din resursele firmei spre fabricarea unor calculatoare cu o calitate mai înaltă sau de a iniția o campanie mai eficientă de publicitate pentru produsele existente. Această decizie va depinde de valoarea prognozată a fiecărei alternative care poate fi implementată.

În al doilea rând, în cazul deciziilor care impun o serie de etape legate de fiecare dintre alternativele existente, managementul firmei Gateway ar putea folosi un arbore decizional care să-l ajute în

prezentarea și evaluarea fiecărei alternative. De exemplu, pentru a gestiona concurența, managementul firmei Gateway ar putea alege să proiecteze o linie complet nouă de calculatoare de mare putere sau să consacre mai multe resurse pentru îmbunătățirea liniilor existente. Fiecare dintre aceste alternative va conduce la etape diferite de luare a deciziilor.

Totuși, managementul firmei Gateway trebuie să rețină că raționamentul economic este un element ajutător esențial al oricărui instrument de luare a deciziilor. Scopul instrumentului este acela de a îmbunătăți calitatea raționamentului și nu de a-l înlocui. Altfel spus, managementul firmei Gateway trebuie să aleagă alternativele nu numai pe baza teoriei probabilității și a arborelui decizional, dar și pe baza unui raționament adecvat care să-i permită să decidă ce este mai bun pentru firmă.

LUAREA DECIZIILOR ÎN GRUP

La începutul acestui capitol, decidenții au fost definiți drept persoane sau grupuri care iau, de fapt, o decizie – altfel spus, aleg o alternativă din alternativele disponibile. Această secțiune se focalizează pe grupuri în calitate de decidenți. Cele două probleme esențiale analizate aici sunt avantajele și dezavantajele folosirii grupurilor pentru luarea deciziilor, precum și cele mai bune procese pentru luarea deciziilor în grup.

AVANTAJELE ȘI DEZAVANTAJELE FOLOSIRII GRUPURILOR PENTRU LUAREA DECIZIILOR

Grupurile iau în mod obișnuit decizii în cadrul organizațiilor.[25] De exemplu, grupurile sunt solicitate adesea să decidă ce produse noi trebuie oferite clienților, cum trebuie îmbunătățite politicile de promovare și cum poate organizația să atingă obiective mai înalte de producție. Grupurile sunt solicitate atât de des să ia decizii privind organizația întrucât există anumite avantaje atunci când deciziile sunt luate de un grup de oameni și nu de către un singur manager. Unul dintre avantaje este acela că un grup vine, în general, cu alternative mai multe și mai bune decât o singură persoană. Motivul este acela că grupul se poate baza în luarea deciziilor pe experiența comună și diversă în cadrul organizației a oamenilor care-l compun în timp ce o singură persoană se bazează doar pe experiența sa limitată.[26] Un alt avantaj ar fi acela că atunci când decizia este luată de grup, membrii acelui grup tind să sprijine implementarea deciziei cu mai multă fervoare decât dacă decizia ar fi luată de către o singură persoană. Acest lucru poate fi de un ajutor semnificativ pentru manager în implementarea cu succes a deciziei. Un al treilea avantaj al folosirii grupului și nu a unei singure persoane în luarea deciziei este că membrii grupului tind să perceapă decizia ca pe propria lor decizie, iar această percepție sporește probabilitatea ca ei să se străduiască să implementeze cu succes această decizie și să nu renunțe prematur la îndeplinirea ei.

Există, de asemenea, și câteva dezavantaje ale folosirii grupurilor în detrimentul unei singure persoane pentru luarea deciziilor privind organizația. Probabil că dezavantajul cel mai analizat este acela că e nevoie de mai mult timp pentru ca grupul să ia decizia întrucât grupurile trebuie să asculte și să analizeze punctul de vedere al fiecărui membru. Un alt dezavantaj este că deciziile grupului costă mai mult pentru organizație decât deciziile luate de o singură persoană pentru simplul fapt că ele consumă timpul mai multor oameni din organizație. În sfârșit, deciziile grupului pot fi de o calitate mai redusă decât deciziile individuale dacă vor fi contaminate de eforturile membrilor grupului de a păstra relații amicale între ei. Acest fenomen al compromiterii calității unei decizii pentru a păstra relații amicale

în cadrul grupului poartă denumirea de *gândire de grup* şi este analizat mai detaliat în capitolul 17, „Grupurile, echipele şi cultura firmei".

Managerii trebuie să cântărească atent toate aceste avantaje şi dezavantaje ale luării deciziilor în grup, luând în considerare situaţiile specifice oraganizaţiei lor şi apoi să ofere grupului autoritatea de a lua decizii numai atunci când avantajele acestor decizii depăşesc clar dezavantajele lor.

PROCESELE PENTRU LUAREA DECIZIILOR ÎN GRUP

Luarea unei decizii solide în grup privind situaţiile complexe din organizaţie este o provocare formidabilă. Din fericire, au fost concepute câteva procese utile pentru a ajuta grupurile să facă faţă acestei provocări. Secţiunile următoare analizează trei astfel de procese: brainstormingul (furtuna creierelor), tehnica nominală a grupului şi tehnica Delphi.

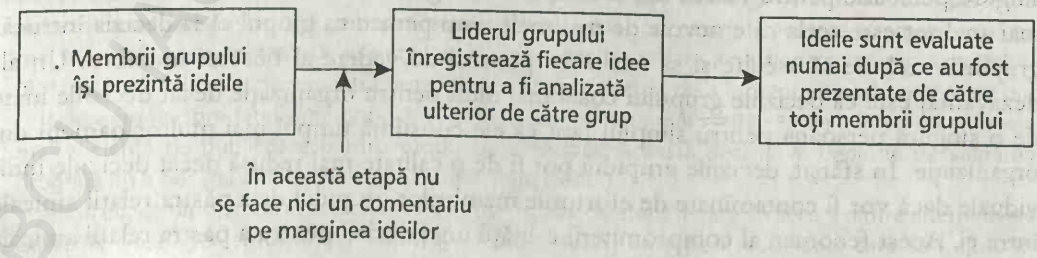
BRAINSTORMINGUL

Brainstormingul este un proces de luare a deciziilor în grup în care se interzic reacţiile negative din partea oricărui membru al grupului faţă de alternativele sugerate până ce toţi membrii vor prezenta alternativele pe care le percep drept valoroase.[27] Figura 7.8 ne prezintă acest proces. Brainstormingul este proiectat cu atenţie pentru a-i încuraja pe toţi membrii grupului să prezinte cât mai multe alternative pe care le consideră drept viabile. Premisa sa este aceea că dacă evaluarea alternativelor începe înainte de prezentarea tuturor alternativelor posibile, alternativele valoroase pot fi scăpate din vedere. Pe parcursul brainstormingului, membrii grupului sunt încurajaţi să-şi exprime ideile, indiferent cât de ciudate ar părea, în timp ce un membru numit de grup va înregistra toate aceste idei pentru a fi analizate ulterior.

Brainstormingul este un proces de luare a deciziilor în grup în care se interzic reacţiile negative din partea oricărui membru al grupului faţă de alternativele sugerate până ce toţi membrii vor prezenta alternativele pe care le percep drept valoroase.

David Armstrong de la firma Armstrong International a descoperit o metodă şocantă de descurajare a evaluării premature a ideilor pe parcursul unei şedinţe de brainstorming. El permite fiecărui membru al grupului să facă doar un singur comentariu negativ. Înainte de începerea discuţiilor, el oferă fiecărui membru al grupului câte o bomboană M&M. Când unul dintre membri face un comentariu negativ, el trebuie să mănânce bomboana. Întrucât fiecare membru al grupului are nevoie de bomboană pentru a face un comentariu negativ, membrii grupului îşi folosesc cu foarte multă atenţie singura lor ocazie de a se manifesta critic.[28] După ce toată lumea şi-a prezentat ideile, grupul le evaluează şi alege ideea care pare cea mai promiţătoare.

FIGURA 7.8 Procesul de brainstorming



TEHNICA NOMINALĂ A GRUPULUI **Tehnica nominală a grupului** este un alt proces util care vine în ajutorul grupurilor care iau deciziile. Acest proces este proiectat pentru a asigura participarea egală a fiecărui membru al grupului la luarea deciziilor de către grup.[29] El impune următoarele etape:

- Etapa 1 – Fiecare membru al grupului își scrie propriile idei privind decizia sau problema analizată.
- Etapa 2 – Fiecare membru își prezintă individual, oral, propriile idei. Ideile sunt scrise, de regulă, pe o tablă astfel încât ceilalți membri să le poată vedea și aborda.
- Etapa 3 – După ce toți membrii și-au prezentat ideile, grupul discută simultan aceste idei. Discuțiile tind să fie neorganizate și spontane.
- Etapa 4 – Când se încheie discuția, se organizează un vot secret pentru a permite membrilor să sprijine fără nici o teamă ideile pe care le agreează. Ideea care primește cele mai multe voturi este adoptată și implementată.

Tehnica nominală a grupului este un proces de luare a deciziilor în grup în care fiecărui membru al grupului îi este asigurată o participare egală la luarea deciziilor de către grup. După ce fiecare membru al grupului își scrie propriile idei și le prezintă oral în fața grupului, grupul discută toate ideile și apoi votează prin intermediul unui vot secret pentru a alege cea mai bună idee.

TEHNICA DELPHI Tehnica Delphi este cel de-al treilea proces util pentru ajutarea grupurilor în luarea deciziilor. **Tehnica Delphi** impune chestionare pe marginea unei probleme concrete care circulă între membrii grupului, împărtășirea rezultatelor chestionarului, recompletarea chestionarelor și reformularea ideilor individuale până ce se ajunge la un consens pe marginea problemei.[30] Spre deosebire de tehnica nominală a grupului sau de brainstorming, tehnica Delphi nu necesită ca membrii grupului să discute față în față. Etapele formale ale tehnicii Delphi sunt următoarele:

- Etapa 1 – Identificarea problemei.
- Etapa 2 – Membrii grupului sunt solicitați să vină cu soluții la această problemă oferind anonim răspunsuri într-un chestionar conceput cu atenție.
- Etapa 3 – Răspunsurile sunt centralizate și trimise tuturor membrilor grupului.
- Etapa 4 – Membrii grupului sunt solicitați să ofere o nouă soluție la problemă după ce au studiat răspunsurile centralizate în etapa 3.
- Etapa 5 – Etapele 3 și 4 se repetă până ce se ajunge la un consens privind soluția la problemă.

Tehnica Delphi este un proces de luare a deciziilor în grup care impune chestionare pe marginea unei probleme concrete care circulă între membrii grupului, împărtășirea rezultatelor chestionarului, recompletarea chestionarelor și reformularea ideilor individuale până ce se ajunge la un consens pe marginea problemei.

EVALUAREA PROCESELOR DE LUARE A DECIZIILOR ÎN GRUP Toate cele trei procese prezentate aici pentru a ajuta grupurile în luarea deciziilor au atât avantaje, cât și dezavantaje. Brainstormingul oferă avantajul exprimării cât mai multor idei utile, dar și

dezavantajul irosirii timpului grupului cu idei care nu pot fi transpuse în practică. Tehnica nominală a grupului, cu votul său secret, oferă o structură în care oamenii pot să sprijine sau să respingă o idee fără să se teamă de represalii. Dezavantajul său este acela că nu se poate şti de ce oamenii au votat în modul în care au votat. Avantajul tehnicii Delphi este acela că ideile pot fi culese de la membrii grupului care se află la distanţe geografice unii de alţii sau care sunt prea ocupaţi pentru a se întâlni faţă în faţă. Dezavantajul său este acela că membrii nu pot să-şi pună întrebări unul altuia.

Ca în cazul oricărui alt instrument de management, managerii trebuie să cântărească atent avantajele şi dezavantajele acestor trei instrumente de luare a deciziilor şi să aleagă acel instrument – sau acea combinaţie de instrumente – care se potriveşte cel mai bine condiţiilor concrete din organizaţia lor.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Materialul din această secţiune ne oferă informaţii despre modul în care poate fi împuternicit un grup de la firma Gateway să ia o decizie privind schimbarea campaniei de marketing. În primul rând, o decizie de o asemenea magnitudine şi importanţă trebuie probabil să fie luată de un grup de manageri de vârf aparţinând unor domenii diferite din cadrul organizaţiei. În acest caz o decizie luată în grup va fi aproape întotdeauna mai bună decât o decizie individuală întrucât grupul va avea o percepţie mai cuprinzătoare asupra firmei Gateway şi a pieţei decât orice persoană individuală din fimă. Prin urmare, sunt şanse mai mari ca grupul să ia o decizie adecvată.

Probabil că procesul de luare a deciziei folosit în acest caz va trebui să fie o combinaţie a celor trei procese analizate în cadrul secţiunii. Şedinţele de brainstorming vor permite ca toate gândurile şi ideile legate de această decizie esenţială să iasă la suprafaţă, în timp ce tehnica nominală a grupului îi va focaliza pe membrii grupului asupra caracterului urgent al deciziei solicitându-le să voteze asupra acceptării sau respingerii schimbării. Tehnica Delphi poate fi folosită pentru a obţine idei importante pe marginea deciziei de la experţii din întreaga ţară solicitându-le să-şi prezinte în scris punctele de vedere printr-un chestionar conceput special în acest scop.

Neîndoielnic, folosirea unui grup pentru a lua această decizie va consuma timpul membrilor grupului şi se va dovedi costisitoare. Totuşi, după ce se ia decizia, membrii grupului se vor angaja faţă de ea, o vor percepe ca pe propria decizie şi vor face tot ce le stă în putere pentru a obţine succesul – chiar dacă decizia va respinge modificarea campaniei de marketing.

Pentru informaţii actualizate despre subiectele din acest capitol, exerciţii pe Internet, legături cu site-urile similare de pe Internet, un ghid interactiv de studiu şi multe alte lucruri, vizitaţi site-ul nostru la

http://www.prenhall.com/certo

REZUMAT ORIENTAT PE ACŢIUNE

Recitiţi obiectivele acestui capitol. Fiecare obiectiv este însoţit de întrebări. Răspunsul corect la aceste întrebări vă va ajuta să reţineţi cele mai importante concepte prezentate în cadrul acestui capitol. După ce răspundeţi la fiecare întrebare, încercuiţi răspunsurile şi verificaţi-le cu răspunsurile corecte de la sfârşitul capitolului. (*Sfat*: În cazul în care aveţi vreun dubiu în legătură cu răspunsurile corecte, consultaţi pagina la care este abordată respectiva problemă în cadrul capitolului şi care este menţionată după răspunsul corect).

Încercuiți: Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc un concept fundamental: *decizia.*

A F a) Decizia este o alegere făcută dintre două sau mai multe alternative.

a b c d e b) Luarea deciziilor este inclusă în funcția de: (a) planificare (b) organizare (c) control (d) influențare (e) toate funcțiile de mai sus.

2. Să cunosc fiecare element al situației care impune luarea deciziilor.

a b c d e a) Următorul tip de orientare privind luarea deciziilor impune convingerea că sursa tuturor lucrurilor bune se găsește în exteriorul nostru și că, prin urmare, va trebui să ne bazăm serios pe sugestiile făcute de alți membri ai organizației: (a) exploatatoare (b) de tezaurizare (c) de marketing (d) naturală (e) receptivă.

a b c d e b) Conform lui Wilson și Alexis, următoarele elemente aparțin unei situații care impune luarea deciziei cu excepția: (a) clasificarea alternativelor (b) decidenții (c) obiectivele care trebuie îndeplinite (d) oportunitatea deciziei (e) alternativele relevante.

3. Să dobândesc capacitatea de a folosi procesul de luare a deciziilor.

a b c d e a) După identificarea unei probleme existente, următorea etapă esențială în procesul de luare a deciziilor este: (a) definirea terminologiei folosite pentru prezentarea problemei (b) enumerarea alternativelor posibile pentru rezolvarea problemei (c) investigarea alternativelor posibile pentru a stabili efectul lor asupra problemei (d) stabilirea părților care vor participa la procesul de rezolvare a problemei (e) identificarea surselor de alternative pentru rezolvarea problemei.

a b c d e b) După parcurgerea procesului de luare a deciziilor, în cazul în care problema identificată nu este rezolvată, managerul: (a) încearcă să redefinească problema (b) își îndreaptă atenția spre o altă problemă (c) caută și implementează o altă alternativă (d) încearcă să implementeze alternativa până când este rezolvată problema (e) acceptă faptul că problema nu poate fi rezolvată.

4. Să cunosc diversele condiții în care sunt luate deciziile.

A F a) Condițiile de risc există atunci când decidenții nu au nici o idee legată de modul în care vor arăta rezultatele alternativei alese.

A F b) Când funcționează în condiții de incertitudine completă, decidenții descoperă, de regulă, că luarea unor decizii solide depinde de șansă.

5. Să cunosc teoria probabilității și arborii decizionali în calitate de instrumente de luare a deciziilor.

a b c d e a) Valoarea așteptată este determinată folosind formula: (a) VA = V x P (b) VA = V/P (c) VA = V + P (d) VA = P – V (e) VA = 2P x V

a b c d e b) În cazul firmei Stygian Chemical, problema a fost rezolvată prin: (a) folosirea experienței directorilor (b) tehnica arborelui decizional (c) teoria așteptării la rând (d) programarea liniară (e) probabilitatea cererii.

6. Să dobândesc informații despre folosirea grupurilor în calitate de decidenți.

A F a) Unul dintre dezavantajele folosirii grupului pentru luarea unei decizii este acela că membrii grupului se vor simți părtași la luarea deciziei.

a b c d e b) Procesul de luare a deciziei în grup care impune folosirea chestionarelor este: (a) brainstormingul (b) tehnica nominală a grupului (c) tehnica Delphi (d) a și b (e) toate tehnicile de mai sus.

ANEXĂ LA STUDIUL DE CAZ INTRODUCTIV

ÎNTREBĂRI

„Conducătorul firmei Gateway ia decizii îndrăznețe" (pag. 194), precum și secțiunile care au revenit la studiul de caz au fost scrise pentru a vă ajuta să înțelegeți mai bine conceptele de management cuprinse în cadrul acestui capitol. Răspundeți la următoarele întrebări privind studiul de caz pentru a înțelege mai bine conținutul capitolului:

1. Enumerați trei alternative pentru gestionarea concurenței pe care managementul firmei Gateway le-ar putea analiza *înainte* de a lua decizia de abandonare a campaniei sale populare de marketing.
2. De ce informații va avea nevoie managementul pentru a evalua aceste trei alternative?
3. Credeți că ați agreea să luați decizia privind abandonarea campaniei de publicitate a firmei Gateway? Explicați.

EXERCIȚII PRIVIND APTITUDINILE DE MANAGEMENT: FOLOSIREA BRAINSTORMINGULUI PENTRU A LUA O DECIZIE

Folosind un grup de patru până la cinci oameni, aplicați tehnica brainstormingului pentru a găsi cât mai multe alternative posibile pentru decizia firmei Gateway legată de modul în care poate fi mărită cota de piață pe piața foarte profitabilă a firmelor (folosiți procesul de brainstorming așa cum este el prezentat în Figura 7.8). În cadrul grupului, examinați fiecare alternativă propusă și alegeți-o pe cea pe care o considerați a fi cea mai bună. Apoi, enumerați trei dezavantaje și trei avantaje ale folosirii brainstormingului pentru rezolvarea unei astfel de probleme. Veți folosi brainstormingul când veți deveni manager? Explicați.

PROBLEME DE RECAPITULAT ȘI DE ANALIZAT

1. Ce este o decizie?
2. Descrieți diferența dintre o decizie semnificativă și una nesemnificativă. Ce tip de decizie ați prefera? De ce?
3. Enumerați trei decizii programate și trei decizii neprogramate pe care va trebui să le ia probabil managerul unui club de noapte.
4. Explicați principiul de stabilire a managerilor din organizație care sunt responsabili de luarea deciziilor.
5. Ce este metoda de luare a deciziilor prin consens? Când o veți folosi?
6. Enumerați și definiți cinci elemente de bază ale unei situații care impune luarea deciziilor.
7. Cum diferă orientarea receptivă de luare a deciziilor de orientarea ideală?
8. Enumerați cât mai multe trăsături lipsite de rațiune ale unui decident. (Ele se regăsesc în analiza orientărilor receptivă, de tezaurizare și de marketing ale celor care iau decizia).
9. Ce este o alternativă relevantă? Dar o alternativă irelevantă?
10. Trasați grafic și descrieți procesul de luare a deciziilor pe care l-am prezentat în acest capitol.
11. Ce se înțelege prin termenul de *zonă discreționară*?
12. Enumerați trei supoziții pe care se bazează procesul de luare a deciziilor prezentat în acest capitol.
13. Explicați diferența dintre condițiile de certitudine completă și cele de incertitudine completă în care se iau deciziile.
14. Ce sunt condițiile de risc în care se iau deciziile?
15. Există mai multe grade de risc asociate deciziilor? De ce?
16. Cum folosesc decidenții teoria probabilității? În răspunsul dumneavoastră analizați și valoarea așteptată.
17. Ce este un arbore decizional?
18. În ce condiții sunt folosiți, de regulă, arborii decizionali în calitate de instrumente de luare a deciziilor?

19. Analizați avantajele și dezavantajele folosirii grupului pentru luarea deciziilor.

20. În ce privințe se aseamănă brainstormingul, tehnica nominală a grupului și tehnica Delphi? În ce privințe diferă?

RĂSPUNSURI LA REZUMATUL ORIENTAT PE ACȚIUNE

1. a) A, pag. 195
   b) e, pag. 195
2. a) e, pag. 201
   b) d, pag. 201-202
3. a) b, pag. 203-204
   b) c, pag. 206
4. a) F, pag. 208
   b) A, pag. 208
5. a) a, pag. 210
   b) b, pag. 215
6. a) F, pag. 217
   b) c, pag. 219

STUDIU DE CAZ: Decizia de schimbare la General Motors

În 1992, nemulțumit de direcția în care se îndrepta compania și de pierderile operaționale continue, comitetul director al companiei General Motors a luat câteva decizii importante pentru schimbarea la față a companiei. Posturile de președinte și de director general, deținute până atunci de Robert Stempel, au fost separate. John G. Smale, fostul președinte al companiei Procter & Gamble, a devenit „președinte neexecutiv", iar, în condițiile noilor reguli care prevedeau o supraveghere mai puternică a comitetului director, John F. Smith Jr. a devenit director general.

Smith, care s-a dovedit un manager capabil, l-a angajat în decembrie 1994 pe Ronald Zarrella, fostul președinte al firmei Bausch & Lomb, în calitate de conducător al compartimentului de marketing. Zarrella și-a propus să arunce în aer convingerea veche de la Detroit că „produsul înseamnă totul". El a sprijinit o strategie care punea accentul pe identificarea mărcii. Ca o confirmare a succesului strategiei sale, Zarrella dă ca exemplu marca Saturn a companiei GM, care a fost lăudată mai mult pentru practicile sale simple de vânzare și pentru reclamele neconvenționale decât pentru modelele sale de tip berlină și coupe. Lynn Upshaw, vice-președintele executiv responsabil cu marketingul mărcilor al firmei Ketchum Worldwide, susține: „Este o mașinuță drăguță, dar ceea ce a făcut din Saturn o mașină de succes este conceptul diferit de marketing".

Ca parte a acestei strategii de poziționare a numelui mărcii, GM a adoptat un concept cunoscut sub numele de „marketing bazat pe nevoi", operă a directorului companiei GM, Vincent Barabba, responsabil cu cercetarea clienților. Conceptul lui Barabba a presupus chestionarea cumpărătorilor de autoturisme pentru a afla care sunt preferințele lor în vederea realizării unor autoturisme care să corespundă solicitărilor *clienților* și nicidecum *părerilor* inginerilor. Conform lui Zarrella – „O parte a acestui proces presupune luarea deciziilor pe baza faptelor și a informațiilor și nu a emoției sau a trecutului. Managementul mărcii ne va permite să procedăm în această manieră".

GM a ales Cadillac, una dintre cele mai cunoscute divizii ale sale, pentru a testa eficiența acestor decizii privind mărcile. De ce Cadillac? Conform unui specialist, „În sectorul autoturismelor de lux, unde succesul se bazează pe atragerea tinerilor bogați, divizia Cadillac a cam ajuns de râsul sectorului". De la vârful atins în 1978 cu cele 351.000 de autoturisme, vânzările diviziei Cadillac au cunoscut o scădere constantă. În 1995, cota de piață a diviziei Cadillac pe o piață pe care se vând anual 1,2 milioane de autoturisme de lux a ajuns la 15%, față de 24% cu șase ani în urmă.

Soluția la această problemă este de a atrage segmentul de cumpărători de mașini de lux care în prezent achiziționează modelele principalilor concurenți ai diviziei Cadillac – Lexus, BMW și Infiniti. În 1994, acest segment al generației baby boomer cu vârste de 40 și 50 de ani deținea o treime din vânzările de autoturisme de lux; se prevedea ca în anul 2000 ponderea sa să ajungă la 40% din totalul vânzărilor de autoturisme de lux. Piața țintită este mai tânără, oarecum mai bogată, mai educată și mai populată cu persoane de sex feminin decât piața actuală a diviziei Cadillac. În plus, are caracteristici „psihografice" foarte bine definite. De exemplu, exponentul mediu al generației baby

boomer este obișnuit cu importurile și, în plus, păstrează un stil de viață tineresc și ocupat la vârsta de mijloc. Această generație are încredere în capacitatea sa de a cumpăra și adesea nu manifestă nici un fel de loialitate față de vreo marcă. Ei așteaptă o înaltă calitate și siguranță de la autoturismul lor și tind să evite ceea ce percep drept obișnuit, de prost gust și extravagant.

GM speră ca noul model Catera să rezolve problema vânzărilor aflate în declin ale diviziei Cadillac. Angajați să proiecteze un autoturism pe gusturile clienților, Cadillac și filiala germană Opel a companiei GM au făcut din Catera o mașină care să se potrivească pentru piața americană. Inginerul companiei Opel, Willem Kohl, mărturisește: „Nu ne-am dat seama că poți să știi atât de multe despre clientul tău și despre ce dorește acesta de la autoturismul său". Pe baza informațiilor culese de pe urma pătrunderii mărcii Saturn pe piață, Cadillac a solicitat schimbări majore ale metodelor pe care le folosesc distribuitorii pentru a vinde modelul Catera. Managerul mărcii comerciale Catera, Dave Nottoli, crede că piața țintă va necesita „prezența unor reprezentanți de vânzări care să cunoască produsul și concurența și care să faciliteze vânzarea modelului".

Specialiștii din acest sector de activitate consideră că deși noul model Catera constituie un mare progres, el este doar un început. Conform lui David Bradley, analist la J.P. Morgan Securities, „Dacă trebuie să faci 10 pași pentru a ajunge la cota de piață planificată, acesta reprezintă doar o jumătate de pas". Totuși, Cadillac speră că modelul Catera va impune compania drept un producător viabil în rândul cumpărătorilor de mașini de lux și că, în felul acesta, va pregăti piața pentru experiențe asemănătoare în secolul următor. Dacă nu va reuși cu acest model, Cadillac poate să fie complet eliminată de pe piața mașinilor de lux la începutul secolului douăzeci și unu.

Povestea modelului Catera exemplifică una dintre modalitățile prin care John Smith a poziționat compania GM pentru obținerea profitabilității pe termen lung. Comitetul director al companiei GM a recunoscut succesul său. În 1995, el s-a declarat „dispus să separe sau să unească posturile de director general și de președinte ori de câte ori acest lucru este spre binele companiei". Astfel, la începutul anului 1996 comitetul director a votat pentru unificarea celor două posturi, Smith devenind atât director general, cât și președinte al companiei GM.

ÎNTREBĂRI

1. Enumerați toate deciziile luate în cazul modelului Catera al diviziei Cadillac. Cum puteți clasifica fiecare dintre aceste decizii? Explicați. În opinia dumneavoastră, ce tehnici de luare a deciziilor au fost folosite de către comitetul director și managementul companiei GM?
2. Ce factori de mediu intern și extern au influențat decizia companiei GM de a concepe modelul Catera? Care factor credeți că a avut cea mai mare influență? Explicați.
3. Ilustrați elementele procesului de luare a deciziilor prin exemple legate de conceperea modelului Catera.
4. În care dintre cele trei condiții de luare a deciziilor credeți că s-a adoptat decizia de concepere a modelului Catera? Dați exemple din studiul de caz care să vină în sprijinul opiniei dumneavoastră.

CAPITOLUL 8
Planificarea strategică

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc atât definiţia planificării strategice, cât şi pe cea a strategiei.
2. Să cunosc procesul de management strategic.
3. Să cunosc impactul pe care-l are analiza mediului asupra conceperii strategiei.
4. Să dobândesc informaţii despre modul în care pot să folosesc analiza întrebărilor esenţiale şi analiza SWOT pentru conceperea strategiei.
5. Să cunosc cum pot să folosesc analiza portofoliului de activităţi şi analiza sectorială pentru a concepe strategia.
6. Să dobândesc informaţii despre planificarea tactică şi despre modul în care trebuie stabilită o coordonare între planificarea strategică şi cea tactică.

STUDIU DE CAZ INTRODUCTIV

Noua strategie a companiei Gillette: femeile

Atenţie: La sfârşitul capitolului (pag. 248) veţi găsi o Anexă la studiul de caz introductiv care conţine o serie de întrebări şi un exerciţiu privind aptitudinile de management. Această Anexă urmăreşte să aprofundeze aplicarea conceptelor din capitol la situaţiile existente în studiul de caz.

Gillette a produs aparate de ras avansate din punct de vedere tehnologic încă din 1903. Deşi Gillette a fost mult timp preocupată de feţele bărbaţilor, compania are acum o nouă strategie: picioarele femeilor. Directorii companiei Gillette speră că piaţa pentru aparatele de ras destinate femeilor va permite companiei să se dezvolte în noul secol.

Gillette a ignorat virtual piaţa pentru femei până în 1975 când a lansat aparatul de ras Daisy. Totuşi, în realitate, Daisy a reprezentat puţin mai mult decât o versiune în roz a aparatelor de ras de unică folosinţă Good News pentru bărbaţi. Directorii companiei Gillette se temeau să investească prea mult pe această piaţă întrucât o considerau prea mică, iar ezitarea lor s-a tradus în vânzări slabe ale produselor. Conform lui Mary Ann Pesce, vicepreşedinte responsabil cu aparatele de ras pentru femei al grupului Nord Atlantic al companiei Gillette, femeile nu cumpărau pur şi simplu noul produs Daisy.

În 1992, lansarea produsului Sensor for Women, proiectat de către o ingineră, a demonstrat că managementul percepea acum într-un alt mod piaţa pentru femei. Astăzi, Gillette şi-a transformat linia sa de aparate de ras pentru femei într-o afacere globală care valorează aproape 400 de milioane de dolari. În Statele Unite, lamele de ras pentru femei au o pondere de 20% din vânzările companiei Gillette, faţă de 3% în 1991.

Gillette şi-a dat seama de ocaziile pe care le oferă piaţa pentru femei, la fel ca şi concurenţii săi. De exemplu, Warner Lambert, producătorul aparatelor de ras Schick, a lansat linia de

Planificarea strategică a fost cea care a făcut ca linia de produse de ras pentru femei a companiei Gillette să ajungă de la zero în 1975 la aproape 400 de milioane de dolari în 1998.

produse Silk Effects pentru femei. Pentru Warner Lambert, produsele de ras pentru femei au o pondere de 35% din totalul vânzărilor sale de lame de ras în SUA, față de 20% în cazul companiei Gillette.

Deşi linia de produse pentru femei are o pondere mare în vânzările firmei Warner Lambert, Gillette este încă lider de necontestat al pieței. Mai concret, produsele de ras pentru femei ale companiei Gillette au o pondere de circa 13% pe piața din SUA de 1,3 miliarde de dolari a aparatelor de ras (atât pentru bărbați, cât şi pentru femei), ceea ce reprezintă o cifră semnificativă dacă ținem cont de faptul că ponderea totală a companiei Gillette pe această piață este de 67%. În același timp, Warner Lambert are pe această piață o cotă de 16,5% atât pentru produsele destinate bărbaților, cât şi pentru cele destinate femeilor.

Gillette speră să-şi majoreze cota pe piața pentru femei oferind femeilor propria versiune a produsului Mach3, noul sistem de ras cu trei lame pentru bărbați al companiei Gillette, precum şi prin noua campanie pentru femei „Femeia Gillette: Sunteți gata?". Această campanie a fost determinată de cercetările de piață întreprinse de Gillette care au demonstrat că femeile percepeau epilatul ca pe o activitate separată de activitatea de machiaj sau de îmbrăcat şi, prin urmare, ea a încercat să impună o legătură între picioarele frumos epilate şi aspectul atrăgător al femeilor.

Astăzi, managementul companiei Gillette este mult diferit față de managementul preocupat de costuri al anilor '70 care ezita să investească pe piața pentru femei. De fapt, Gillette a planificat să cheltuiască 41 milioane de dolari în 1998 pentru a-şi promova linia sa de produse pentru femei în Statele Unite şi Europa occidentală. Directorii companiei Gillette speră ca această nouă strategie să le aducă venituri şi profituri mai mari în noul secol.

La acest studiu de caz şi-a adus contribuția S. Trevis Certo, doctorand, Universitatea Indiana.

Ce urmează

Studiul de caz introductiv a prezentat noile inițiative concurențiale întreprinse de Gillette. Adoptarea unor astfel de inițiative face parte din procesul de planificare strategică al companiei Gillette. Informațiile din acest capitol ne explică modul în care conceperea unei strategii concurențiale se încadrează în planificarea strategică şi analizează procesul de planificare strategică privit ca un întreg. Cele mai importante probleme analizate în acest capitol sunt următoarele:

1. Planificarea strategică.
2. Planificarea tactică.
3. Compararea şi coordonarea planificării strategice şi a celei tactice.
4. Planificarea şi nivelurile ierarhice de management.

PLANIFICAREA STRATEGICĂ

În cazul în care managerii doresc să fie planificatori strategici de succes, ei trebuie să cunoască elementele fundamentale ale planificării strategice şi modul în care se elaborează planurile strategice.

ELEMENTELE FUNDAMENTALE ALE PLANIFICĂRII STRATEGICE

Această secţiune prezintă elementele de bază ale planificării strategice. Pentru aceasta, ea analizează în detaliu atât definiţia *planificării strategice*, cât şi pe cea a *strategiei.*

DEFINIŢIA PLANIFICĂRII STRATEGICE **Planificarea strategică** este planificarea pe termen lung care se focalizează asupra organizaţiei privită ca un întreg. Pentru a planifica strategic, managerii privesc organizaţia ca pe o unitate completă şi se întreabă ce trebuie făcut pe termen lung pentru îndeplinirea obiectivelor organizaţiei. *Termenul lung* este definit, de regulă, ca o perioadă de trei până la cinci ani. Prin urmare, prin planificarea strategică, managerii încearcă să determine ce trebuie să facă organizaţia pentru a avea succes în următorii trei până la cinci ani. Managerii cei mai de succes tind să fie cei care sunt capabili să încurajeze gândirea strategică inovatoare în cadrul organizaţiilor lor.[1]

Planificarea strategică este planificarea pe termen lung care se focalizează asupra organizaţiei privită ca un întreg.

Managerii se pot confrunta cu o problemă atunci când încearcă să decidă cu exactitate ce perioadă trebuie să cuprindă planificarea strategică. Ca o regulă generală, ei trebuie să respecte **principiul angajamentului**, care arată că managerii trebuie să angajeze fonduri pentru planificare numai dacă pot anticipa, în viitorul previzibil, obţinerea unui câştig din cheltuielile de planificare efectuate ca rezultat al analizării planificării pe termen lung. În mod realist, costurile de planificare sunt o investiţie şi, prin urmare, acestea nu trebuie efectuate dacă nu se anticipează un câştig rezonabil ca urmare a investiţiei întreprinse.

Principiul angajamentului este un principiu de management care îi sfătuieşte pe manageri să angajeze fonduri pentru planificare numai dacă pot anticipa, în viitorul previzibil, obţinerea unui câştig din cheltuielile de planificare efectuate ca rezultat al analizării planificării pe termen lung.

DEFINIREA STRATEGIEI **Strategia** este definită ca un plan cuprinzător şi general, conceput pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen lung. Strategia organizaţiei se poate focaliza (şi în general chiar se focalizează) pe diferite domenii ale organizaţiei, cum ar fi marketingul, finanţele, producţia, cercetarea şi dezvoltarea, precum şi relaţiile publice. Ea oferă organizaţiei o direcţie cuprinzătoare de acţiune.[2]

Strategia este definită ca un plan cuprinzător şi general, conceput pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen lung ale organizaţiei; ea este rezultatul final al planificării strategice.

Strategia este, de fapt, rezultatul final al planificării strategice. Deşi organizaţiile mai mari tind să fie mai precise în conceperea strategiei decât organizaţiile mici, fiecare organizaţie trebuie să aibă o strategie de un anumit tip.[3] Aşadar, pentru ca o strategie să fie valoroasă, ea trebuie să corespundă obiectivelor organizaţiei, care, la rândul lor, trebuie să corespundă scopului

TABELUL 8.1 Exemple de obiective și strategii aflate în interdependență ale unui număr de trei organizații din sectoare diferite de activitate

Compania	Tipul de activitate	Obiectivele organizației	Strategia pentru îndeplinirea obiectivelor
Ford Motor	Producția de autoturisme	1. Recâștigarea cotei de piață care a fost recent pierdută în fața companiei General Motors 2. Recâștigarea reputației în domeniul calității după exploziile înregistrate la rezervoarele de benzină ale modelului Pinto	1. Redimensionarea și reducerea numărului de modele 2. Continuarea producerii autoturismelor pentru segmentul inferior al pieței, a autoturismelor standard, precum și a autoturismelor de lux 3. Punerea accentului pe motoarele cu combustie programată în detrimentul motoarelor diesel
Burger King	Fast food	Creșterea productivității	1. Creșterea eficienței oamenilor 2. Creșterea eficienței utilajelor
CP Railroad	Transport	1. Continuarea dezvoltării firmei 2. Îmbunătățirea profiturilor firmei	1. Modernizare 2. Dezvoltarea unor proprietăți imobiliare de valoare 3. Încheierea unei fuziuni adecvate în domeniul transportului feroviar

organizației. Tabelul 8.1 ne ilustrează relația dintre obiectivele și strategia organizației, prezentându-ne obiectivele și strategia a trei firme binecunoscute.

DE LA UN SECTOR DE ACTIVITATE LA ALTUL

Producția de jucării

O NOUĂ STRATEGIE PE PLAN INTERNAȚIONAL A FIRMEI MATTEL

Mattel a devenit un producător de jucării foarte cunoscut în Statele Unite și o „marfă" fierbinte pe Wall Street. Deși principalele sale linii de produse cum ar fi Hot Wheels, Matchbox și Barbie și-au demonstrat recent forța, managementul firmei Mattel continuă să caute noi ocazii ale pieței. Un studiu recent întreprins de un grup de consultanți a demonstrat că piețele externe oferă o ocazie importantă pe care Mattel o neglijează. De exemplu, Mattel vinde anual circa patru păpuși pe cap de copil în Statele Unite, dar numai două în Europa și una în Japonia.

În trecut, Mattel a adaptat pur și simplu jucăriile produse în SUA pentru a le vinde pe piețele externe, dar noua sa strategie se bazează

pe realizarea unor noi produse special concepute pentru pieţele externe. Pentru a satisface mai bine nevoile consumatorilor străini, fiecare categorie de produse va avea propriii manageri de marketing şi de dezvoltare pentru Europa, Statele Unite, America Latină şi Asia. Alături de creşterea veniturilor, aceşti manageri vor acorda, de asemenea, o atenţie deosebită reducerii costurilor. Focalizându-se atât pe venituri, cât şi pe costuri, managementul firmei Mattel speră că această nouă strategie va valorifica noile ocazii şi îl va ajuta să obţină venituri de 6 miliarde de dolari în următorii cinci ani.

MANAGEMENTUL STRATEGIC

Managementul strategic este procesul prin care managementul se asigură că organizaţia dispune şi beneficiază de folosirea unei strategii adecvate. În această definiţie, strategia adecvată este strategia care se potriveşte cel mai bine nevoilor organizaţiilor la un anumit moment.

Managementul strategic este procesul prin care managementul se asigură că organizaţia dispune şi beneficiază de folosirea unei strategii adecvate.

În general, se consideră că procesul de management strategic constă din cinci etape succesive şi continue:[4]

1. Analiza mediului.
2. Stabilirea direcţiei în care se va îndrepta organizaţia.
3. Conceperea strategiei.
4. Implementarea strategiei.
5. Controlul strategic.

Relaţiile dintre aceste etape sunt prezentate în Figura 8.1.

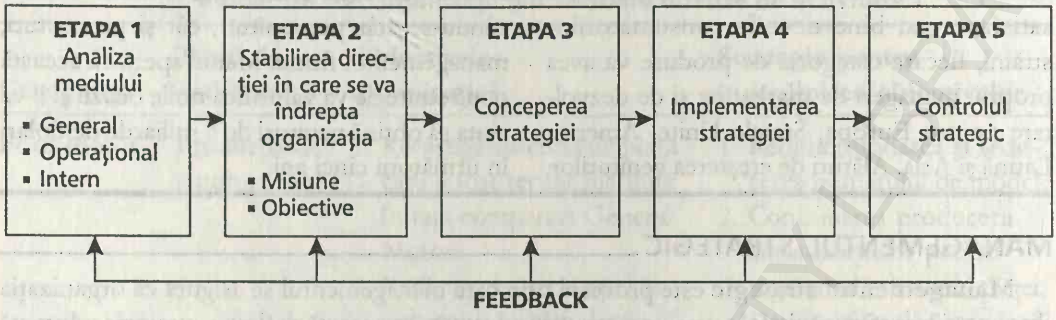
ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

În conceperea unui plan pentru a concura cu concurenţii săi, managementul firmei Gillette va începe, în mod normal, gândind strategic. Adică, managementul trebuie să încerce să stabilească ce poate fi făcut pentru ca Gillette să aibă succes cu linia sa de produse de ras pentru femei în următorii trei până la cinci ani. În mod normal, conceperea unei linii de produse de ras pentru femei care să se potrivească în cel mai bun mod pieţei este o parte a acestei gândiri. Totuşi, managementul companiei Gillette trebuie să cheltuiască fonduri pentru planificarea strategică numai dacă anticipează un câştig din aceste investiţii în viitorul previzibil.

Rezultatul final al planificării strategice de ansamblu a companiei Gillette va fi o strategie – un plan cuprinzător care prezintă ceea ce trebuie făcut pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen lung şi a scopului organizaţiei. Această strategie se va focaliza asupra mai multor domenii ale organizaţiei, unul dintre ele fiind concurenţa cu alte firme care concep produse asemănătoare de ras. După ce a fost elaborată strategia folosind rezultatele analizei de mediu, managementul companiei Gillette trebuie să parcurgă în mod conştient următoarele etape ale procesului de management strategic: implementarea strategiei şi controlul strategic.

ANALIZA MEDIULUI Prima etapă a procesului de management strategic este analiza mediului. Capitolul 2 a prezentat organizaţiile în calitate de sisteme deschise de management care interacţionează continuu cu mediile lor. În esenţă, o organizaţie poate avea succes numai dacă se află în concordanţă cu mediul său. **Analiza mediului** este studiul mediului organizaţiei pentru a

FIGURA 8.1 Etapele procesului de management strategic



scoate în evidență factorii de mediu care pot să influențeze semnificativ operațiunile organizației. Managerii efectuează în mod obișnuit analize de mediu pentru a putea să cunoască evenimentele care se întâmplă atât în interiorul cât și în exteriorul organizațiilor, precum și pentru a spori probabilitatea ca strategiile pe care le concep să reflecte în mod adecvat mediul organizației.

Analiza mediului este studiul mediului organizației pentru a scoate în evidență factorii de mediu care pot să influențeze semnificativ operațiunile organizației.

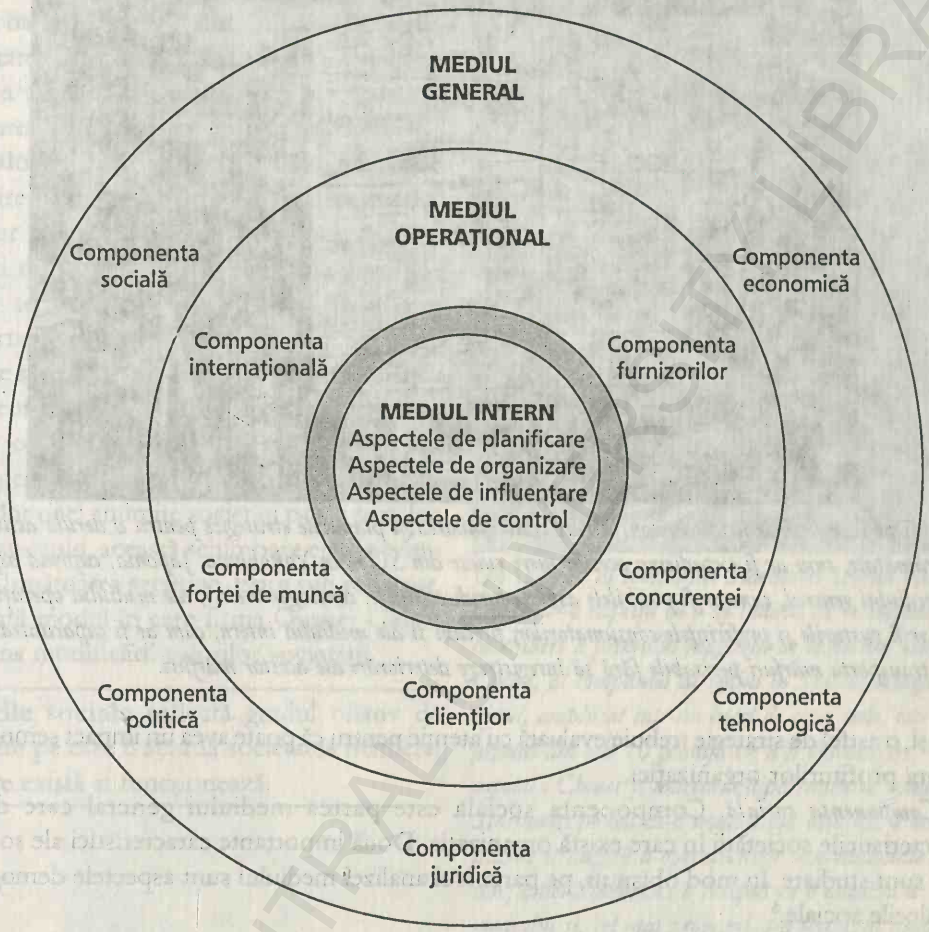
Pentru a întreprinde o analiză eficientă și eficace a mediului, managerul trebuie să cunoască în mod cuprinzător modul în care sunt structurate mediile organizației. În scopul analizei mediului, mediul unei organizații este împărțit, de regulă, pe trei niveluri distincte: mediul general, mediul operațional și mediul intern.[5] Figura 8.2 ne prezintă pozițiile celor trei niveluri unul în raport cu altul, precum și în raport cu organizația; ea ne înfățișează, de asemenea, componentele importante ale fiecărui nivel. Managerii trebuie să fie conștienți de aceste trei niveluri de mediu, să cunoască modul în care fiecare nivel influențează performanțele organizației și apoi să conceapă strategii ale organizațiilor care să se bazeze pe această cunoaștere.

Mediul general Nivelul mediului extern al organizației care cuprinde componente ce au consecințe cuprinzătoare pe termen lung pentru conducerea organizației reprezintă **mediul general.** Componentele considerate în mod normal părți ale mediului general sunt economice, sociale, politice, juridice și tehnologice.

Mediul general este nivelul mediului extern al organizației care cuprinde componente ce, în mod normal, au consecințe cuprinzătoare pe termen lung pentru conducerea organizației; componentele sale sunt economice, sociale, politice, juridice și tehnologice.

Componenta economică. Componenta economică este acea parte a mediului general care indică modul în care sunt distribuite și folosite resursele în cadrul mediului. Această componentă se bazează pe **economia politică**, știința care se focalizează asupra cunoașterii modului în care oamenii aparținând unei anumite comunități sau națiuni produc, distribuie și folosesc diverse bunuri și servicii. Problemele importante care trebuie luate în considerare în analiza economică a mediului sunt salariile plătite forței de muncă, inflația, impozitele plătite de forța de muncă și de firme, costul materiilor prime folosite în procesul de producție, precum și prețurile la care sunt vândute către clienți bunurile și serviciile realizate.

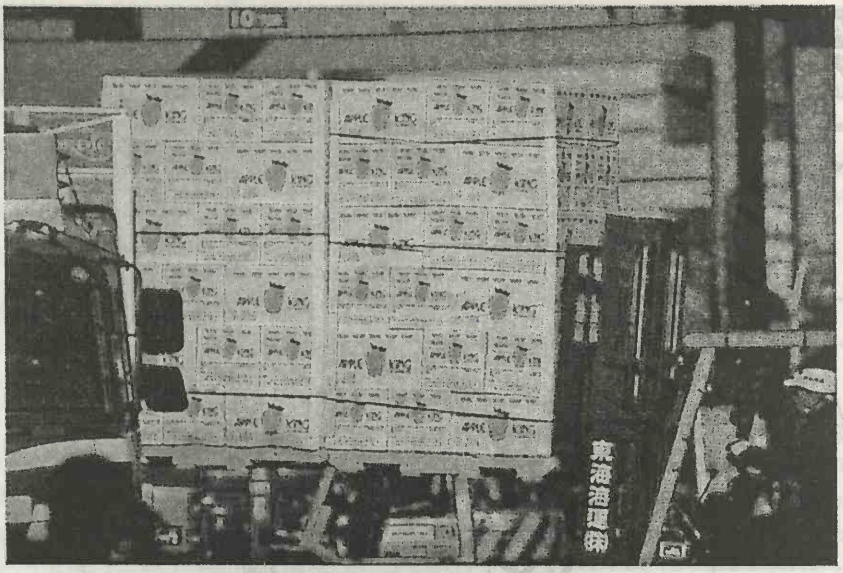
FIGURA 8.2 Organizația, nivelurile mediului său și componentele acestor niveluri



Economia politică este știința care se focalizează asupra cunoașterii modului în care oamenii aparținând unei anumite comunități sau națiuni produc, distribuie și folosesc diverse bunuri și servicii.

Problemele economice de acest tip pot să influențeze semnificativ mediul în care funcționează o firmă, precum și ușurința sau dificultatea pe care o întâmpină organizația în încercarea de a-și îndeplini obiectivele. De exemplu, ar trebui să fie oarecum mai ușor pentru organizație să-și vândă produsele la prețuri mai mari în cazul în care clienții potențiali din respectivul mediu câștigă salarii relativ ridicate și plătesc impozite relativ mici decât în cazul în care aceiași clienți potențiali câștigă salarii relativ mici și au mult mai puțini dolari de cheltuit după impozitare.

În mod normal, strategia organizației trebuie să reflecte problemele economice din mediul organizației. Pentru a continua cu exemplul precedent, în cazul în care venitul total după impozitare pe care-l câștigă clienții potențiali a scăzut, o strategie adecvată a organizației presupune micșorarea prețurilor bunurilor sau a serviciilor pentru a le face mai accesibile.



Factorii pe care firmele îi iau în considerare când elaborează planurile strategice pentru a derula activități în străinătate, cum ar fi expedierea acestor mere culese din SUA în Yokohama, Japonia, cuprind aspecte ale mediului general, cum ar fi posibilele aspecte juridice (tarife, contingente etc.), ale mediului operațional, cum ar fi gusturile și preferințele consumatorilor, precum și ale mediului intern, cum ar fi capacitatea firmei de a transporta mărfuri perisabile fără să înregistreze deteriorări ale acestor mărfuri.

Totuşi, o astfel de strategie trebuie evaluată cu atenție pentru că poate avea un impact semnificativ asupra profiturilor organizației.

Componenta socială. Componenta socială este partea mediului general care descrie caracteristicile societății în care există organizația. Două importante caracteristici ale societății care sunt studiate, în mod obișnuit, pe parcursul analizei mediului sunt aspectele demografice și valorile sociale.[6]

Aspectele demografice sunt caracteristicile statistice ale unei populații. Aceste caracteristici cuprind schimbările care intervin în mărimea populației și în distribuirea veniturilor între diversele segmente ale populației. Astfel de schimbări pot să influențeze receptarea bunurilor și a serviciilor în cadrul mediului organizației și, prin urmare, trebuie reflectate în strategia organizației.

Aspectele demografice sunt caracteristicile statistice ale unei populații. Strategia organizației trebuie să reflecte aspectele demografice.

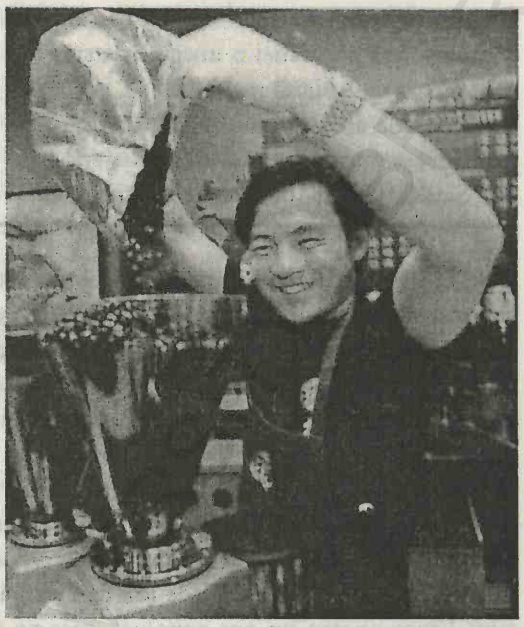
De exemplu, cererea pentru locuințe destinate perioadei de pensionare va crește semnificativ în cazul în care atât numărul cât și venitul pensionarilor se vor dubla într-o anumită zonă a pieței.[7] Strategia eficientă a organizației va cuprinde un mecanism pentru abordarea unei astfel de creșteri probabile a cererii în cadrul mediului organizației.

Cunoașterea aspectelor demografice este utilă, de asemenea, pentru conceperea unei strategii care urmărește să recruteze noi salariați pentru a ocupa anumite posturi în cadrul organizației. De exemplu, cunoașterea faptului că numai un număr restrâns de oameni au un anumit tip de

pregătire va dezvălui organizației că va trebui să concureze mai intens pentru a-i atrage pe aceşti oameni. Pentru a elabora o strategie de recrutare, managerii au nevoie de cunoaşterea clară a aspectelor demografice ale grupului din care vor fi angajați, de fapt, salariații.

Valorile sociale reflectă gradul relativ de prețuire pe care îl acordă societatea modalităților în care există şi funcționează. De-a lungul timpului, valorile sociale se pot modifica semnificativ, determinând schimbări importante în modul în care trăiesc oamenii. Aceste schimbări modifică mediul organizației şi, drept rezultat, au un impact asupra strategiei organizației. Este important pentru manageri să țină minte că deşi schimbarea valorilor unei anumite societăți poate avea loc lent sau rapid, această schimbare este inevitabilă. Următoarea secțiune, Etica sub reflector, ne arată modul în care firma Quaker Oats a răspuns modificării valorilor societății.

Valorile sociale reflectă gradul relativ de prețuire pe care îl acordă societatea manierei în care există şi funcționează.



Un salariat al companiei Starbucks toarnă boabe de cafea într-o râşniță cu o zi înainte de ceremonia de deschidere a primului magazin de cafea din Beijing, China, al companiei cu sediul în Seattle. Magazinul, amplasat într-un hotel de cinci stele, este primul din cele 10 planificate a fi deschise în capitala Chinei şi marchează pătrunderea companiei Starbucks pe cea de-a noua piață asiatică. Planificarea strategică a operațiunilor internaționale ale companiei Starbucks a început cu o analiză a mediului şi, cel mai probabil, s-a focalizat asupra întrebării dacă clienții asiatici vor fi atraşi de ideea unui magazin de specialitate care vinde cafea.

ETICA SUB REFLECTOR

Quaker Oats câştigă speculând mania unei bune condiții fizice

Pe măsură ce valorile societății noastre pun un accent tot mai mare pe exercițiile fizice pentru atingerea şi păstrarea unei condiții fizice mai bune, Quaker Oats a intensificat marketingul mărcii Gatorade, o băutură folosită după practicarea exercițiilor fizice care înlocuieşte substanțele nutritive pe care organismul le-a pierdut pe parcursul acestor exerciții. Totuşi, Quaker Oats a fost criticată pentru mesajul campaniei sale de marketing întrucât analizele oamenilor de ştiință au demonstrat că Gatorade nu este cu nimic mai eficientă decât apa în reîmprospătarea fluidelor organismului. Prin urmare, o serie de oameni ar putea spune că este lipsit de etică pentru Quaker Oats să prezinte marca Gatorade ca pe un produs valoros. Totuşi, compania ar putea susține că, întocmai ca şi în cazul altor produse care se

bazează pe imagine, doar simplul consum al băuturii oferă persoanei o imagine de sportiv care-o face să se simtă mai bine.

Gatorade are cea mai mare cotă de piață pe piața așa numitelor băuturi pentru sportivi din Statele Unite, fiind cea mai importantă marcă a companiei Quaker. Concurenții apreciază că Quaker cheltuiește aproape 100 de milioane de dolari pe an pentru marketingul băuturii. Multe firme au încercat să cucerească din cota de piață a mărcii Gatorade, dar nici una nu a înregistrat un succes prea mare.

Componenta politică. Componenta politică este o parte a mediului general care are legătură cu activitatea guvernului. Exemple de elemente ale componentei politice sunt tipul de guvern, atitudinea guvernului față de diversele sectoare de activitate, eforturile de lobby întreprinse de diferitele grupuri de interese, progresul în adoptarea legilor, precum și platformele politice și candidații partidelor. Reunificarea Germaniei și renunțarea la guvernul marxist-socialist în Uniunea Sovietică în anii '80 ilustrează modul în care componenta politică a mediului general al organizației se poate modifica pe plan internațional.

Componenta juridică. Componenta juridică este acea parte a mediului general care cuprinde legislația adoptată. Această componentă cuprinde regulile sau legile pe care trebuie să le respecte membrii societății. Exemple de legi care urmăresc să reglementeze operațiunile organizațiilor sunt Legea pentru un aer nepoluat, care se focalizează asupra minimizării poluării aerului; Legea siguranței și a sănătății la locul de muncă, lege care urmărește să asigure existența unor locuri de muncă sigure; Legea reacțiilor, a compensațiilor și a răspunderii cuprinzătoare față de mediul înconjurător, care pune accentul pe controlul locurilor periculoase de depozitare a deșeurilor; Legea siguranței produselor de consum, care solicită firmelor să ofere produse

De când președintele Bill Clinton a ridicat embargoul împotriva comerțului cu Vietnamul, în februarie 1994, țara comunistă din Asia de sud-est a comandat anual, în medie, 300.000 de linii telefonice cu fibră optică (plus comutatoare digitale avansate) – în ciuda unui venit pe cap de locuitor de 220 de dolari. Se pare că factorii politici au fost puși în umbră de factorii economici: Ca de altfel majoritatea omologilor lor din Lumea a treia, liderii vietnamezi își dau seama că progresul economic depinde de o infrastructură modernă de telecomunicații.

sigure consumatorilor. În mod normal, de-a lungul timpului sunt adoptate noi legi, iar o serie dintre vechile legi sunt amendate sau eliminate.

Componenta tehnologică. Componenta tehnologică este acea parte a mediului general care cuprinde noi abordări pentru realizarea bunurilor şi a serviciilor. Aceste abordări pot fi reprezentate de noi proceduri, ca şi de noi echipamente. Tendinţa spre folosirea roboţilor pentru îmbunătăţirea productivităţii constituie un exemplu de componentă tehnologică. Folosirea pe scară din ce în ce mai largă a roboţilor în următorul deceniu va trebui să îmbunătăţească semnificativ eficienţa industriei Statelor Unite.

MANAGEMENTUL ŞI INTERNETUL

800 Travel Systems îşi stabileşte strategia pe Internet

800 Travel Systems, un agent de voiaj cu sediul în Tampa, Florida foloseşte servicii telefonice gratuite pentru a vinde bilete de avion cu preţuri mici. Firma are 145 de agenţi de rezervare în Tampa şi San Diego şi obţine venituri din comisioane aplicate biletelor de avion, din taxe de servicii şi din promovarea firmelor care oferă servicii de transport. Deşi firma îşi face publicitate în 260 de ghiduri tip Pagini galbene, ea a fost absentă de pe Internet.

Totuşi, recent, firma a anunţat o nouă strategie care se bazează în principal pe Internet. Mai concret, firma a anunţat planurile de realizare a unui nou site pe Internet până la sfârşitul anului. Deşi firma va avea în cele din urmă o prezenţă pe Internet, acest site este departe de un site obişnuit. De fapt, managementul se bazează pe facilităţile de chat pe care le oferă site-ul. Întrucât mulţi clienţi se tem să-şi trimită numărul cărţii de credit prin calculator, acest site îi va conecta direct pe clienţi cu agenţii de voiaj prin intermediul chat-ului. Firma speră că această legătură îi va ajuta pe clienţii ezitanţi să deruleze afaceri pe Internet. Managementul se bazează pe site şi pe noua caracteristică a acestui site, iar Wall Street-ul procedează în aceeaşi manieră. Ca urmare a veştilor privind noua strategie, preţul acţiunilor firmei a crescut cu peste 600% în ultima lună.

Mediul operaţional Nivelul mediului extern al organizaţiei care cuprinde componente ce au în mod normal consecinţe relativ specifice şi imediate asupra conducerii unei organizaţii poartă denumirea de **mediu operaţional.** Aşa cum ne arată Figura 8.2, componentele principale ale acestui nivel de mediu sunt clienţii, concurenţii, forţa de muncă, furnizorii şi problemele internaţionale.

Mediul operaţional este nivelul mediului extern al organizaţiei care cuprinde componente ce au în mod normal consecinţe relativ specifice şi imediate asupra conducerii unei organizaţii.

Componenta clienţilor. Componenta clienţilor este segmentul mediului operaţional alcătuit din factori care sunt legaţi de cei care cumpără bunuri şi servicii oferite de organizaţie. Firmele creează, în mod obişnuit, profiluri, sau caracterizări detaliate, ale celor care le cumpără produsele. Conceperea unor astfel de profiluri îi ajută pe manageri să vină cu idei pentru a spori acceptarea produselor şi a serviciilor firmei în rândul clienţilor.

Componenta concurenţilor. Componenta concurenţilor este segmentul mediului operaţional alcătuit din cei cu care trebuie să se confrunte organizaţia pentru a obţine resursele. Strategia

organizației impune căutarea unui plan de acțiune care va oferi organizației un avantaj în raport cu concurenții săi. Întrucât cunoașterea concurenților este un factor esențial în conceperea unei strategii eficiente, cunoașterea mediului concurențial reprezintă o provocare fundamentală pentru management. În esență, scopul analizei concurenților este acela de a-i ajuta pe manageri să cunoască atuurile, slăbiciunile, capacitățile și strategiile probabile ale concurenților existenți și potențiali.[8]

Componenta forței de muncă. Componenta forței de muncă este segmentul mediului operațional alcătuit din factorii care influențează oferta de salariați disponibili pentru a îndeplini sarcinile solicitate de organizație. Probleme cum ar fi nivelul calificărilor, instruirea, salariile dorite și vârsta medie a salariaților potențiali se dovedesc importante pentru funcționarea organizației. O altă problemă importantă, dar adesea neglijată, este dorința salariatului potențial de a lucra pentru o anumită organizație.

Componenta furnizorilor. Componenta furnizorilor este segmentul mediului operațional care cuprinde toți factorii legați de persoanele sau agenții care oferă organizației resursele de care are nevoie pentru a produce bunurile sau serviciile. Aceste persoane sau agenți poartă denumirea de **furnizori**. Probleme cum ar fi numărul de furnizori care vând anumite resurse, calitatea relativă a materiilor prime oferite de diferiți furnizori, siguranța livrărilor furnizorului și condițiile de creditare oferite de furnizor sunt importante pentru conducerea eficace și eficientă a unei organizații.

Furnizorii sunt persoanele sau agenții care oferă organizației resursele de care are nevoie pentru a produce bunurile și serviciile.

Componenta internațională. Componenta internațională este segmentul mediului operațional alcătuit din toți factorii care au legătură cu consecințele pe plan internațional ale operațiunilor organizației. Deși nu toate organizațiile trebuie să se confrunte cu problemele internaționale, numărul organizațiilor care trebuie să abordeze asemenea probleme a crescut semnificativ și continuu în anii '90. Factorii semnificativi ai componentei internaționale cuprind legile, cultura, economia și politica altor țări.[9] Elementele importante ale fiecăreia dintre aceste patru categorii de factori sunt prezentate în Tabelul 8.2.

Mediul intern Nivelul de mediu al unei organizații care există în interiorul organizației și care are, în mod normal, consecințe imediate și specifice pentru conducerea organizației poartă denumirea de **mediu intern**. În linii mari, mediul intern cuprinde marketingul, finanțele și contabilitatea. Din perspectiva unui punct de vedere mai specific al managementului, el cuprinde planificarea, organizarea, influențarea și controlul în cadrul organizației.

Mediul intern este nivelul de mediu al unei organizații care există în interiorul organizației și care are, în mod normal, consecințe imediate și specifice pentru conducerea organizației.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Ca parte a procesului de concepere a strategiei, managementul companiei Gillette trebuie să se ocupe de analizarea mediului organizației. În mod normal, el trebuie să se focalizeze asupra mediilor generale, operaționale și interne ale companiei Gillette. Factorii de mediu care probabil va fi important să fie luați în considerare pe măsura parcurgerii procesului de planificare strategică sunt numărul de

TABELUL 8.2 Aspectele importante ale componentei internaţionale a mediului operaţional al organizaţiei

Mediul juridic	**Mediul cultural**
Tradiţia juridică	Obiceiuri, norme, valori, convingeri
Eficienţa sistemului juridic	Limba
Tratatele cu ţările străine	Atitudinile
Legea brevetelor şi a mărcilor comerciale	Motivaţiile
Legile care influenţează firmele	Instituţiile sociale
	Simbolurile statutului
Mediul economic	Convingerile religioase
Nivelul de dezvoltare economică	
Populaţia	**Sistemul politic**
Produsul naţional brut	Forma de guvernământ
Venitul pe cap de locuitor	Ideologia politică
Nivelul de educaţie	Stabilitatea guvernului
Infrastructura socială	Forţa partidelor şi a grupurilor de opoziţie
Resursele naturale	Tulburările sociale
Clima	Conflictele politice şi luptele de gherilă
Apartenenţa la blocurile economice	Atitudinea guvernului faţă de firmele străine
regionale (CEE; NAFTA etc.)	Politica externă
Politicile monetare şi fiscale	
Natura concurenţei	
Convertibilitatea monedei	
Inflaţia	
Sistemul de impozitare	
Ratele dobânzilor	
Nivelul salariilor	

firme cu care concurează Gillette, cunoaşterea modului în care va evolua acest număr (va creşte sau va scădea), atuurile şi slăbiciunile produselor lor în comparaţie cu produsele concurenţilor, motivul pentru care oamenii plătesc pentru a folosi produse de ras de înaltă calitate, precum şi metodele pe care le folosesc concurenţii, cum ar fi Warner Lambert, pentru a-şi promova produsele. Obţinerea informaţiilor despre problemele de mediu cum sunt cele de mai sus va spori probabilitatea ca strategia concepută de Gillette să fie adecvată mediului său şi ca firma să aibă succes pe termen lung.

STABILIREA DIRECŢIEI ÎN CARE SE VA ÎNDREPTA FIRMA Cea de-a doua etapă a procesului de management strategic este stabilirea direcţiei în care se va îndrepta organizaţia. Prin interpretarea informaţiilor culese pe parcursul analizei mediului, managerii pot stabili direcţia în care trebuie să se îndrepte organizaţia. Două elemente importante ale direcţiei în care se va îndrepta organizaţia sunt misiunea şi obiectivele organizaţiei.

Stabilirea misiunii organizaţiei Cea mai obişnuită acţiune iniţială în stabilirea direcţiei organizaţiei este conceperea misiunii organizaţiei. **Misiunea organizaţiei** este scopul pentru care – sau motivul pentru care – există organizaţia. În general, misiunea firmei reflectă informaţii

cum ar fi tipurile de produse sau de servicii pe care le realizează firma, clienții potențiali, precum și valorile importante îmbrățișate de firmă. Misiunea organizației este o declarație foarte cuprinzătoare privind direcția în care se va îndrepta organizația și se bazează pe analiza aprofundată a informațiilor obținute prin analiza mediului.[10]

Misiunea organizației este scopul, sau motivul, pentru care există organizația.

Conceperea unei declarații privind misiunea **Declarația privind misiunea** este un document scris conceput de către management, care se bazează, în mod normal, atât pe părerile celor care ocupă funcții de conducere cât și pe ale celor care nu dețin asemenea funcții, și care descrie și explică misiunea organizației. Misiunea este exprimată în formă scrisă pentru a permite tuturor membrilor organizației să aibă un acces facil la ea și să înțeleagă aprofundat și cu exactitate ceea ce încearcă să realizeze organizația. Iată, de exemplu, care este declarația privind misiunea a companiei Fedex:

> Fedex este dedicată filosofiei noastre care pune accent pe oameni – servire – profit. Vom obține câștiguri financiare remarcabile oferind un transport cu o siguranță garantată, superior, global, atât în aer, cât și pe uscat a unor bunuri și documente cu o înaltă prioritate care necesită o livrare rapidă, la un anumit termen. La fel de important, vom menține controlul fiecărui pachet prin intermediul sistemelor electronice de urmărire a pachetelor în timp real. Va fi prezentată situația fiecărei expedieri și livrări odată cu cererea noastră pentru plata serviciului. Vom fi săritori, politicoși și profesioniști atât unul față de celălalt, cât și în relațiile cu publicul. Ne vom strădui să avem un client complet satisfăcut la încheierea fiecărei tranzacții.

Declarația privind misiunea este un document scris conceput de către management, care se bazează, în mod normal, atât pe părerile celor care ocupă funcții de conducere cât și pe ale celor care nu dețin asemenea funcții, și care descrie și explică misiunea organizației.

Importanța misiunii organizației Misiunea organizației este foarte importantă pentru organizație întrucât ajută managementul să mărească probabilitatea ca organizația să aibă succes. Există câteva motive în sprijinul acestei afirmații. În primul rând, existența unei misiuni a organizației ajută managementul să focalizeze efortul uman într-o direcție comună. Misiunea explică principalele ținte pe care organizația încearcă să le atingă și îi ajută pe manageri să rețină aceste ținte atunci când iau decizii. În al doilea rând, misiunea organizației servește ca un principiu solid pentru alocarea resurselor. O declarație corespunzător concepută privind misiunea oferă managementului indicații generale, dar utile, privind modul în care trebuie folosite resursele pentru a îndeplini în cel mai bun mod posibil scopul organizației. În al treilea rând, declarația privind misiunea ajută managementul să definească pe larg domeniile importante de acțiune din cadrul organizației și, prin urmare, sarcinile esențiale care trebuie îndeplinite.[11]

CALITATEA SUB REFLECTOR

Misiunea rețelei Lutheran General Health System pune accent pe calitate

Declarația privind misiunea trebuie să pună accentul pe valorile care sunt importante pentru o anumită organizație. De exemplu, Lutheran General Health System are o declarație privind misiunea care pune accentul pe calitatea serviciilor ca pe o importantă valoare care trebuie

să-i îndrume pe manageri în conducerea organizațiilor. Lutheran General Health System este o rețea multiregională alcătuită din organizații de ocrotire a sănătății și de servicii sociale, care cuprinde și spitalul cu 742 de paturi, Lutheran General Hospital. Conform doctorului Richard L. Phillips, conducătorul comitetului director al Lutheran General Health System, cea mai importantă sarcină a comitetului director este aceea de a trece în revistă și a defini misiunea și valorile de bază care au legătură cu misiunea organizației privită ca un întreg. Pe parcursul anilor '80, fiecare dintre cele șapte facilități ale organizației avea o declarație privind misiunea și o direcție strategică separate. Drept rezultat, exista o coordonare foarte mică între unitățile operaționale ale organizației în domenii cum ar fi calitatea, îngrijirea pe termen lung și tratamentul celor care consumau droguri. Stephen L. Ummel, președintele și directorul general al organizației, a creat un grup de lucru format din 18 persoane care urma să stabilească valorile importante pentru organizație privită ca un întreg. Grupul de lucru a analizat valorile de bază ale organizației și a conceput o declarație privind misiunea care să fie valabilă pentru toate unitățile operaționale ale organizației Lutheran, iar comitetul director a aprobat-o. Această nouă declarație privind misiunea a oferit o bază pentru ca Lutheran să instituie managementul calității totale în toate unitățile operaționale.

Legătura dintre misiune și obiective Obiectivele organizației au fost definite în capitolul 5 drept țintele spre care se îndreaptă sistemul deschis de management. Obiectivele solide ale organizației reflectă și rezultă, în mod normal, din scopul organizației. Scopul organizației este exprimat în declarația sa privind misiunea. Drept rezultat, obiectivele utile ale organizației trebuie să reflecte și să rezulte, în mod normal, din misiunea organizației care, la rândul ei, a fost proiectată să reflecte și să rezulte, în mod normal, din rezultatele analizei de mediu.

CONCEPEREA STRATEGIEI: INSTRUMENTELE

După ce managerii implicați în procesul de management strategic au analizat mediul și au stabilit direcția în care se va îndrepta organizația prin conceperea unei declarații privind misiunea și prin stabilirea obiectivelor organizației, ei sunt pregătiți să conceapă strategia. **Conceperea strategiei** este procesul de stabilire a unor modalități adecvate de acțiune pentru îndeplinirea obiectivelor organizației și, prin urmare, pentru atingerea scopului organizației.

Conceperea strategiei este procesul de stabilire a unor modalități adecvate de acțiune pentru îndeplinirea obiectivelor organizației și, prin urmare, pentru atingerea scopului organizației. Instrumentele pentru conceperea strategiei cuprind: analiza întrebărilor esențiale, analiza SWOT, analiza portofoliului de activități și modelul lui Porter pentru analiza sectorială.

Managerii concep strategii care reflectă analiza de mediu, conduc la îndeplinirea misiunii organizației și, respectiv, a obiectivelor organizației. Instrumentele speciale pe care le pot folosi pentru a concepe strategiile sunt următoarele:

1. Analiza întrebărilor esențiale.
2. Analiza SWOT.
3. Analiza portofoliului de activități.
4. Modelul lui Porter pentru analiza sectorială.

Aceste patru instrumente pentru conceperea strategiei se află în interdependență, dar ele sunt instrumente distincte. Managerii trebuie să folosească instrumentul sau combinația de instrumente care pare cea mai adecvată pentru ei și pentru organizațiile lor.

Analiza întrebărilor esențiale O sinteză a ideilor câtorva specialiști contemporani în management ne sugerează că elaborarea unei strategii adecvate a organizației este un proces de **analiză a întrebărilor esențiale** - adică de răspuns la următoarele patru întrebări de bază:[12]

- *Care sunt scopurile și obiectivele organizației?* Răspunsul la această întrebare va sugera managementului în ce direcție va trebui organizația să se îndrepte. Așa cum am arătat anterior, o strategie adecvată reflectă atât scopul, cât și obiectivele organizației. Prin răspunsul la această întrebare pe parcursul procesului de elaborare a strategiei, managerii vor reține probabil acest element important și, prin urmare, vor minimiza neconcordanțele dintre scopurile, obiecticvele și strategiile organizației.
- *În ce direcție se îndreaptă în prezent organizația?* Răspunsul la această întrebare poate să le sugereze managerilor dacă organizația își îndeplinește obiectivele, și în cazul în care și le îndeplinește, dacă nivelul progresului este satisfăcător. În timp ce prima întrebare se focalizează asupra direcției în care trebuie să se îndrepte organizația, această întrebare se focalizează asupra direcției în care se îndreaptă în prezent organizația.
- *În ce tip de mediu funcționează în prezent organizația?* Prin această întrebare sunt abordate atât mediile interne, cât și cele externe – factorii din interiorul și din exteriorul organizației. De exemplu, să presupunem că o echipă de management de mijloc slab pregătită și o afluență bruscă de concurenți pe piață sunt factori ai mediilor interne și externe ale organizației. Orice elaborare a strategiei, în cazul în care se dorește ca aceasta să fie adecvată, trebuie să țină cont de acești factori.
- *Ce poate fi făcut pentru a îndeplini mai bine în viitor obiectivele organizației?* Răspunsul la această întrebare dă naștere strategiei organizației. Totuși, la această întrebare trebuie să se răspundă numai după ce managerii au o ocazie adecvată de a reflecta asupra răspunsurilor date la cele trei întrebări anterioare. Managerii nu pot concepe o stategie adecvată a organizației dacă nu știu în mod clar în ce direcție dorește să se îndrepte organizația, în ce direcție se îndreaptă și în ce mediu funcționează.

Analiza întrebărilor esențiale este un instrument de concepere a strategiei care constă din răspunsul la întrebări esențiale legate de scopul și obiectivele prezente ale organizației, direcția prezentă în care se îndreaptă organizația, mediul în care funcționează, precum și de acțiunile care pot fi întreprinse pentru îndeplinirea obiectivelor organizației în viitor.

Analiza SWOT **Analiza SWOT** este un instrument de concepere a strategiei care pune de acord atuurile și slăbiciunile organizației cu ocaziile și amenințările externe (SWOT este acronimul, în limba engleză, pentru atuurile și slăbiciunile firmei, precum și pentru ocaziile și amenințările mediului său). Analiza SWOT se bazează pe supoziția că dacă managerii trec în revistă cu atenție atuurile, slăbiciunile, ocaziile și amenințările, vor putea concepe o strategie utilă pentru asigurarea succesului organizației.[13]

Analiza SWOT este un instrument de concepere a strategiei care pune de acord atuurile și slăbiciunile organizației cu ocaziile și amenințările externe.

Analiza portofoliului de activităţi Analiza portofoliului de activităţi este un alt instrument de concepere a strategiei utilizat pe scară largă. **Analiza portofoliului de activităţi** este o tehnică de concepere a strategiei organizaţiei care se bazează pe filosofia că organizaţiile trebuie să-şi elaboreze strategiile în maniera în care gestionează portofoliul investiţiilor. După cum investiţiile financiare solide trebuie sprijinite, iar investiţiile nejustificate eliminate, tot aşa trebuie să se pună accentul pe activităţile solide ale organizaţiei, în timp ce activităţile problemă trebuie trecute pe planul doi. Două dintre instrumentele portofoliului de activităţi sunt Matricea creştere-cotă de piaţă a BCG şi Matricea multifactorială a portofoliului a companiei GE.

Analiza portofoliului de activităţi este conceperea unei strategii privind activităţile care se bazează, în principal, pe cota de piaţă a activităţilor şi pe dezvoltarea pieţelor pe care funcţionează respectivele activităţi.

Matricea creştere-cotă de piaţă a BCG. Boston Consulting Group (BCG), una dintre principalele firme care oferă consultanţă pentru producţie, a conceput şi a popularizat un instrument de analiză a portofoliului care îi ajută pe manageri să conceapă strategia organizaţiei ţinând cont de cota de piaţă a activităţilor şi de dezvoltarea pieţelor pe care funcţionează activităţile.

Prima etapă în folosirea matricei creştere-cotă de piaţă a BCG este identificarea unităţii strategice de activitate a organizaţiei (USA). O **unitate strategică de activitate** este un segment semnificativ al organizaţiei care este analizat pentru conceperea strategiei în vederea dezvoltării viitoare a activităţii sau a obţinerii veniturilor. USA diferă de la o organizaţie la alta. În organizaţiile mai mari, USA poate fi o divizie a companiei, un singur produs sau o linie completă de produse. În organizaţiile mai mici, ar putea fi întreaga firmă. Deşi USA diferă în mod semnificativ din punct de vedere al formei, fiecare USA are următoarele patru caracteristici:[14]

1. Este alcătuită dintr-o singură activitate sau din mai multe activităţi înrudite.
2. Are proprii concurenţi.
3. Are un manager responsabil de operaţiunile sale.
4. Constituie un domeniu care poate fi planificat independent în cadrul organizaţiei.

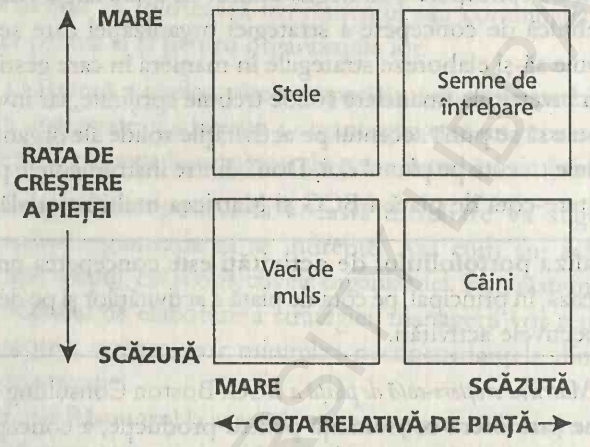
O unitate strategică de activitate (USA) este, în analiza portofoliului de activităţi, un segment semnificativ al organizaţiei care este analizat pentru conceperea strategiei în vederea dezvoltării viitoare a activităţii sau a obţinerii veniturilor. USA diferă din punct de vedere al formei, dar fiecare USA este alcătuită dintr-o singură activitate (sau din mai multe activităţi), are proprii concurenţi, are un manager responsabil de operaţiunile sale şi poate fi planificată independent.

După ce au fost identificate USA pentru o anumită organizaţie, următoarea etapă în folosirea matricei BCG este aceea de a clasifica fiecare USA într-unul dintre următoarele patru cvadrante ale matricei (vezi Figura 8.3):

- *Stele* – USA „stele" deţin o cotă mare dintr-o piaţă cu un ritm înalt de creştere şi, în mod specific, au nevoie de un flux de numerar ridicat care să le sprijine creşterea rapidă şi semnificativă. Stelele produc, de asemenea, un flux de numerar ridicat pentru organizaţie şi sunt, de regulă, segmente pe care managerii pot să facă investiţii suplimentare şi să câştige venituri atractive.
- *Vacile de muls* – USA care sunt vaci de muls deţin o cotă mare dintr-o piaţă care creşte lent. În mod normal, aceste USA asigură organizaţiei un flux de numerar ridicat, dar întrucât

piața lor nu crește semnificativ, numerarul este folosit pentru necesitățile financiare ale organizației în alte domenii, cum ar fi extinderea unei USA stea.

FIGURA 8.3 Matricea creștere-cotă de piață a BCG



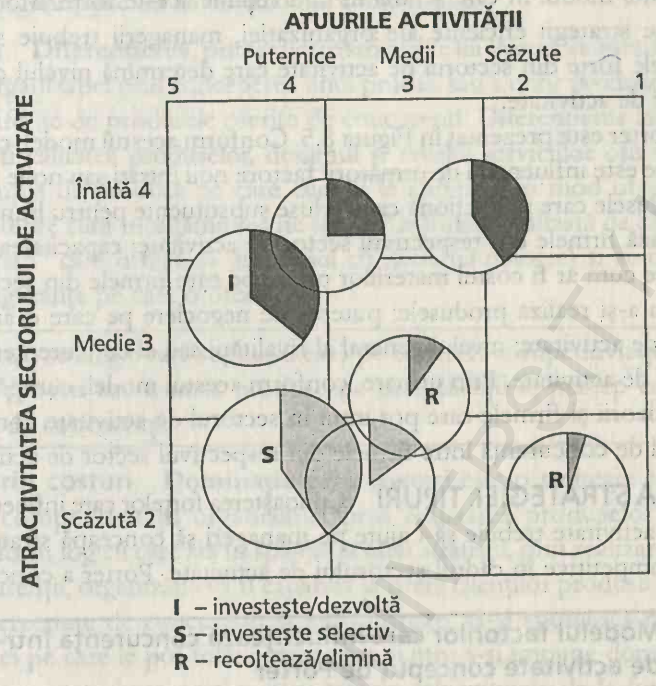
- *Semnele de întrebare* – USA care sunt semne de întrebare dețin o cotă mică dintr-o piață cu un ritm înalt de creștere. Ele sunt considerate „semne de întrebare" întrucât este incert dacă managementul va trebui să investească fonduri *suplimentare* în ele pentru a obține o cotă și mai mare de piață sau dacă ar trebui să le treacă pe un plan secundar sau chiar să le elimine. Managementul va alege prima opțiune atunci când consideră că poate transforma semnele de întrebare în stele; cea de-a doua opțiune va fi aleasă când managementul va considera că investițiile suplimentare nu vor avea efectul scontat.
- *Câinii* – USA care sunt câini au o cotă relativ mică dintr-o piață cu un ritm lent de creștere. Ele se pot cu greu susține pe ele însele; în anumite situații, ele chiar atrag resurse produse de alte USA. Exemple de USA câini sunt cele care produc mașini de scris sau registre de casă.

Companii cum ar fi Westinghouse și Shell Oil au folosit cu succes matricea BCG în procesul lor de management strategic. Totuși, această tehnică are o serie de capcane potențiale. Una dintre ele este aceea că matricea nu ia în considerare factori cum ar fi: (1) diferitele tipuri de riscuri asociate dezvoltării produselor; (2) amenințările pe care le pot crea în viitor inflația, precum și alte condiții economice și (3) presiunile sociale, politice și ecologice. Aceste capcane pot constitui motivul pentru care rezultatele recente ale cercetărilor indică faptul că matricea BCG nu-i ajută întotdeauna pe manageri să ia decizii strategice mai bune.[15] Managerii trebuie să nu uite să cântărească atent acești factori atunci când concep strategia organizației pe baza matricei BCG.

Matricea multifactorială a portofoliului a companiei GE. Cu ajutorul companiei McKinsey, o firmă de consultanță de prim rang, compania General Electric (GE) a conceput un alt instrument popular de analiză a portofoliului. Denumită Matricea multifactorială a portofoliului a companiei GE, acest instrument îi ajută pe manageri să conceapă strategii ale organizației care se bazează în principal pe atractivitatea pieței și pe atuurile activității. Matricea multifactorială a portofoliului a companiei GE a fost special concepută pentru a fi mai completă decât Matricea creștere-cotă de piață a BCG.

Principiile sale de bază sunt prezentate în Figura 8.4. Fiecare dintre activitățile organizației sau USA este inclusă într-o matrice cu două axe: atractivitatea sectorului de activitate și atuurile activității. Fiecare dintre aceste două axe reprezintă, de fapt, o sinteză a unui mare număr de factori pe care fiecare firmă trebuie să-i determine pentru ea însăși, în funcție de situația concretă în care se găsește. Ca exemple, atractivitatea sectorului de activitate poate fi influențată de factori cum ar fi numărul de concurenți din sector, ritmul de creștere al sectorului, precum

FIGURA 8.4 Matricea multifactorială a portofoliului a companiei GE



și slăbiciunile concurenților din sector; atuurile activităților pot fi influențate de factori cum ar fi poziția financiară solidă, puterea bună de negociere în raport cu furnizorii, precum și nivelul de tehnologie al companiei.

În Figura 8.4 apar mai multe cercuri, fiecare reprezentând o linie de activitate a firmei sau o USA. Mărimea cercului ne arată dimensiunea relativă a pieței fiecărei linii de activitate. Porțiunea haşurată a cercului reprezintă cota din piața totală a USA pe care o deține firma.

Strategiile specifice pentru o firmă vor fi stabilite în funcție de locul în care sunt poziționate activitățile sale (reprezentate prin cercuri) în matrice. Activitățile care se situează în celulele care formează o diagonală între partea din stânga jos și partea din dreapta sus a matricei sunt activități cu atuuri medii în care trebuie investit selectiv. Activitățile situate deasupra și în stânga acestei diagonale sunt cele mai puternice și reprezintă activitățile în care firma trebuie să investească și pe care trebuie să le ajute să se dezvolte. Activitățile din celulele de sub și din partea dreaptă a diagonalei au atuuri generale scăzute și sunt candidate serioase la eliminare.

Modelele de portofoliu sunt modele grafice pentru analizarea relațiilor dintre activitățile unei organizații, ele putând oferi recomandări utile pentru conceperea strategiei: Totuși, nici un model conceput până acum nu oferă managerilor o abordare universal acceptată pentru analizarea acestor probleme. Prin urmare, modelele de portofoliu nu trebuie aplicate niciodată într-o formă mecanică, iar fiecare concluzie pe care ni-o sugerează trebuie atent analizată pe baza unor raționamente și experiențe solide de management.

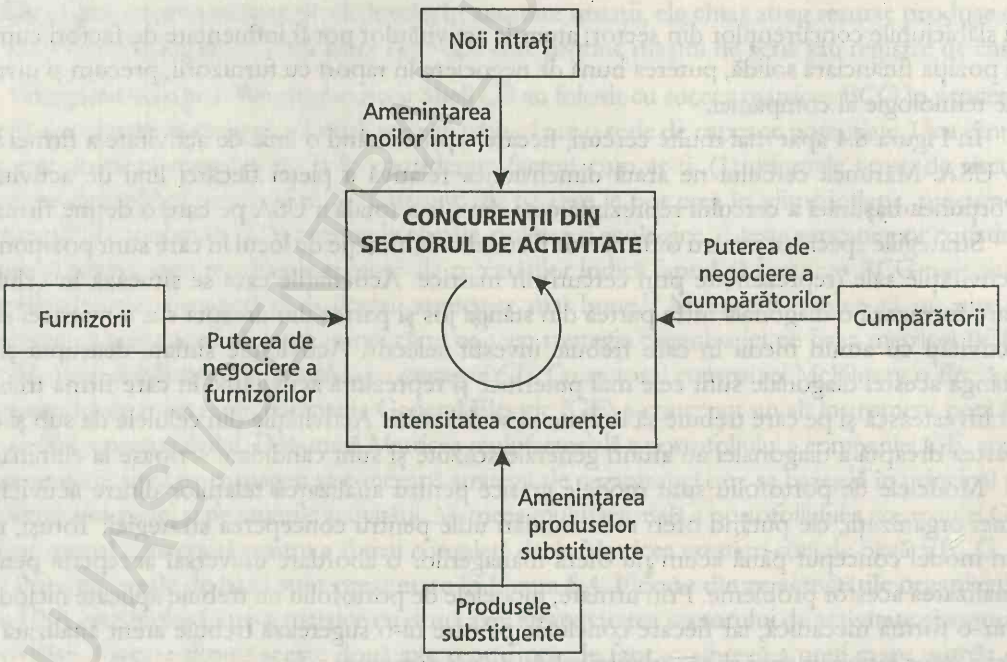
Modelul lui Porter pentru analiza sectorială Probabil că instrumentul cel mai bine cunoscut pentru conceperea strategiei este modelul elaborat de Michael E. Porter, un expert în managementul strategic recunoscut pe plan internațional.[16] În mod esențial, modelul lui

Porter scoate în evidență forțele principale care influențează concurența într-un sector de activitate și prezintă modul în care se află în interacțiune aceste forțe. Modelul sugerează că pentru a concepe strategii eficiente ale organizației, managerii trebuie să cunoască și să reacționeze la acele forțe din sectorul de activitate care determină nivelul de concurență din respectivul sector de activitate.

Modelul lui Porter este prezentat în Figura 8.5. Conform acestui model, concurența într-un sector de activitate este influențată de următorii factori: noii intrați sau noile firme din sectorul de activitate; produsele care pot acționa ca produse substituente pentru bunurile sau serviciile pe care le realizează firmele din respectivul sector de activitate; capacitatea furnizorilor de a controla probleme cum ar fi costul materiilor prime pe care firmele din sectorul de activitate le folosesc pentru a-și realiza produsele; puterea de negociere pe care o au cumpărătorii în cadrul sectorului de activitate; nivelul general al rivalității sau al concurenței între firmele din respectivul sector de activitate. Prin urmare, conform acestui model, cumpărătorii, produsele substituente, furnizorii și firmele care pot intra în sectorul de activitate contribuie cu toții la stabilirea nivelului de concurență între firmele din respectivul sector de activitate.

CONCEPEREA STRATEGIEI: TIPURI Cunoașterea forțelor care influențează concurența într-un sector de activitate trebuie să-i ajute pe manageri să conceapă strategii care vor face firmele lor mai competitive în cadrul sectorului de activitate. Porter a conceput trei strategii

FIGURA 8.5 Modelul factorilor care influențează concurența într-un sector de activitate conceput de Porter



FACTORII CARE DETERMINĂ AMENINȚAREA DIN PARTEA PRODUSELOR SUBSTITUENTE

Performanțele relative ale prețurilor produselor substituente
Costurile de schimbare a partenerului de afaceri
Înclinația cumpărătorului de a achiziționa produsele substituente

generale pentru a prezenta tipurile de strategii pe care ar putea să le elaboreze managerii pentru a face ca organizațiile lor să devină mai competitive.

Diferențierea **Diferențierea**, prima dintre strategiile lui Porter, se focalizează pe creșterea competitivității organizației prin conceperea unui produs sau a unor produse pe care clienții le percep ca fiind diferite de produsele oferite de concurenți. Diferențierea impune unicitate în domenii cum ar fi calitatea produselor, designul și nivelul serviciilor oferite după vânzarea produsului. Exemple de produse pe care clienții le cumpără în mod obișnuit pentru că le percep ca fiind diferite sunt încălțămintea de sport Air Jordan realizată de către Nike (datorită aspectului ei „aerian" care o face să țină pasul cu noua tehnologie) și autoturismele Honda (datorită înaltei siguranțe pe care o oferă).

Diferențierea este o strategie care se focalizează pe creșterea competitivității organizației prin conceperea unui produs sau a unor produse pe care clienții le percep ca fiind diferite de produsele oferite de concurenți.

Dominația prin costuri **Dominația prin costuri** este o strategie care se focalizează asupra creșterii competitivității organizației prin realizarea produselor mai ieftin decât concurenții. Conform logicii care stă în spatele acestei strategii, prin realizarea produselor mai ieftin decât concurenții, organizația va fi capabilă să ofere clienților produse la prețuri mai mici decât prețurile percepute de concurenți și, prin urmare, să-și sporească ponderea pe piață. Exemple de tactici pe care le pot folosi managerii pentru a-și impune dominația prin costuri sunt obținerea unor prețuri mai mici pentru piesele achiziționate de la furnizori și folosirea unei tehnologii de tipul roboților pentru a spori productivitatea organizației.

Dominația prin costuri este o strategie care se focalizează asupra creșterii competitivității organizației prin realizarea produselor mai ieftin decât concurenții.

Focalizarea **Focalizarea** este strategia care pune accentul pe creșterea competitivității organizației prin concentrarea pe un anumit grup de clienți. Editorii de reviste folosesc în mod obișnuit o strategie de focalizare oferind produsele unui anumit grup de clienți. *Working Woman* și *Ebony* sunt exemple de reviste care țintesc piața femeilor angajate, respectiv a afro-americanilor.

Focalizarea este strategia care pune accentul pe creșterea competitivității organizației prin concentrarea pe un anumit grup de clienți.

Modele de strategii ale organizației Analiza mediului organizației și aplicarea unuia sau a mai multor instrumente strategice – analiza întrebărilor esențiale, analiza SWOT, analiza portofoliului de activități și modelul lui Porter – vor oferi managementului o bază pentru conceperea strategiei organizației. Cele patru strategii obișnuite ale organizației care pot fi adoptate în acest mod sunt: creșterea, stabilitatea, fortificarea și retragerea. Analiza următoare a acestor strategii ale organizației se face pe baza analizei portofoliului de activități în calitate de instrument folosit pentru alegerea strategiei, deși aceleași strategii pot fi alese folosind analiza întrebărilor esențiale, analiza SWOT sau modelul lui Porter.

Creșterea Creșterea este strategia adoptată de management pentru a extinde activitatea prezentă a unei USA. Strategia de creștere se aplică, în general, USA stele sau semne de

întrebare care au potențialul de a deveni stele. Managementul investește, în general, sume importante de bani pentru a implementa această strategie și poate chiar să sacrifice profitul pe termen scurt pentru a câștiga pe termen lung.[17]

Creșterea este strategia adoptată de management pentru a extinde activitatea prezentă a unei unități strategice de activitate.

Managerii pot să urmeze, de asemenea, o strategie de creștere achiziționând o USA de la o altă organizație. De exemplu, Black & Decker, nefiind mulțumită cu statutul de putere internațională doar în domeniul mașinilor unelte grele, a achiziționat activitatea companiei General Electric în domeniul aparatelor electrocasnice de dimensiune mică. Prin această achiziție, Black & Decker a sperat că activitatea sa se va extinde semnificativ pe termen lung. În mod asemănător, President Enterprises, cea mai mare companie de produse alimentare din Taiwan, a achiziționat recent marca de fursecuri americane de ciocolată Famous Amos. În ciuda scăderii vânzărilor pe piața americană a fursecurilor, managementul de la President a perceput achiziția drept importantă pentru dezvoltarea companiei întrucât îi aducea o linie de produse recunoscută pe tot cuprinsul Statelor Unite.[18]

Stabilitatea **Stabilitatea** este o strategie adoptată de către management pentru a menține sau a extinde puțin activitatea unei USA. Această strategie este aplicată, în general, vacilor de muls, întrucât aceste USA se găsesc deja pe o poziție avantajoasă. Totuși, managementul trebuie să fie atent ca aplicând strategia de stabilitate să nu transforme vacile de muls în câini.

Stabilitatea este o strategie adoptată de către management pentru a menține sau a extinde puțin activitatea unei unități strategice de activitate.

Fortificarea În această secțiune, *fortificarea* este folosită într-un sens militar, având semnificația de apărare. Prin strategia de fortificare, managementul încearcă să întărească sau să protejeze activitatea derulată de o USA. Această strategie se aplică, în general, vacilor de muls sau stelelor care încep să piardă din cota de piață.

Fortificarea este o strategie adoptată de către management pentru întărirea sau protejarea activității derulate în prezent de o unitate strategică de activitate.

Douglas D. Danforth, directorul general al Westinghouse, este convins că fortificarea constituie o strategie importantă pentru compania sa. Conform lui Danforth, obținerea unor profituri mai mari de către Westinghouse depinde nu numai de produsele cu un ritm rapid de creștere dar și de revitalizarea activității tradiționale a companiei Westinghouse de producere a motoarelor și a utilajelor.[19]

Retragerea **Retragerea** este o strategie adoptată pentru eliminarea unei USA care nu mai derulează o activitate satisfăcătoare și care nu are șanse mari pentru a mai derula o astfel de activitate în viitor. În esență, organizația vinde sau închide USA în cauză. Această strategie este aplicată, de regulă, USA câini sau semne de întrebare care nu au reușit să-și sporească ponderea pe piață dar care necesită încă un flux de numerar important.

Retragerea este o strategie adoptată pentru eliminarea unei unități strategice de activitate care nu mai derulează o activitate satisfăcătoare și care nu are șanse mari pentru a mai derula o astfel de activitate în viitor.

IMPLEMENTAREA STRATEGIEI **Implementarea strategiei**, cea de-a patra etapă a procesului de management strategic, presupune transpunerea în acțiune a strategiei concepute. Fără a fi implementate, strategiile valabile concepute de către manageri n-au nici o valoare.[20]

Implementarea strategiei, cea de-a patra etapă a procesului de management strategic, presupune transpunerea în acțiune a strategiei concepute.

Implementarea cu succes a strategiei necesită patru aptitudini de bază:[21]

1. *Aptitudinea de interacțiune* este capacitatea de a conduce oamenii pe parcursul implementării. Managerii care sunt capabili să înțeleagă temerile și frustrările pe care le simt oamenii pe parcursul implementării unei noi strategii tind să fie cei mai buni implementatori. Acești manageri se identifică cu membrii organizației și caută cel mai bun mod pentru a transpune strategia în acțiune.
2. *Aptitudinea de alocare* este capacitatea de a oferi resursele necesare pentru implementarea strategiei. Implementatorii de succes au talent în programarea sarcinilor, planificarea timpului și a banilor, precum și în alocarea altor resurse care sunt esențiale pentru implementare.
3. *Aptitudinea de monitorizare* este capacitatea de a folosi informațiile pentru a stabili dacă a apărut vreo problemă care blochează implementarea. Implementatorii buni de strategii stabilesc un sistem de feedback care le dezvăluie stadiul în care se găsește implementarea strategiei.
4. *Aptitudinea de organizare* este capacitatea de a crea în organizație o rețea de oameni care poate contribui la rezolvarea problemelor de implementare pe măsură ce acestea apar. Implementatorii buni particularizează această rețea prin includerea unor oameni care pot gestiona anumite tipuri de probleme ce sunt anticipate în procesul de implementare a unei strategii.

Prin urmare, pe ansamblu, implementarea cu succes a unei strategii necesită conducerea adecvată a oamenilor, alocarea resurselor necesare pentru implementare, monitorizarea progreselor înregistrate în procesul de implementare și rezolvarea problemelor de implementare pe măsură ce acestea apar. Probabil că printre cerințele cele mai importante se înscriu cunoașterea oamenilor care pot rezolva problemele specifice de implementare și capacitatea de a-i implica pe acești oameni în rezolvarea acestor probleme atunci când apar.

CONTROLUL STRATEGIC **Controlul strategic**, ultima etapă a procesului de management strategic, constă în monitorizarea și evaluarea procesului de management strategic privit ca un întreg pentru a ne asigura că acesta funcționează în mod corespunzător. Controlul strategic se focalizează asupra activităților care privesc analiza mediului, stabilirea direcției organizației, conceperea strategiei, implementarea strategiei și însuși controlul strategic – verificând ca toate etapele procesului de management strategic să fie adecvate, compatibile și să funcționeze în mod corespunzător.[22] Controlul strategic este un tip deosebit de control al organizației, o problemă care este analizată în capitolele 19, 20 și 21.

Controlul strategic, ultima etapă a procesului de management strategic, constă din monitorizarea și evaluarea procesului de management strategic privit ca un întreg pentru a ne asigura că acesta funcționează în mod corespunzător.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Pe baza informațiilor anterioare, după ce Gillette a efectuat analiza de mediu, va trebui să stabilească direcția în care se va îndrepta din punct de vedere al poziției concurențiale. Vor ieși în mod normal la suprafață probleme cum ar fi lansarea unor produse de ras pentru femei. Conceperea unei declarații privind misiunea cu obiective similare va fi un semnal clar dat tuturor salariaților companiei Gillette în legătură cu rolul pe care-l vor avea pentru viitorul organizației noile produse de ras pentru femei. Managementul companiei Gillette are câteva instrumente disponibile care să-i vină în sprijin în procesul de concepere a strategiei. Totuși, dacă dorește să fie eficient în acest domeniu, el va trebui să folosească instrumentele în interdependență cu analiza mediului. Unul dintre instrumente, analiza întrebărilor esențiale, va impune managementului să analizeze scopul, direcția, mediul și obiectivele companiei Gillette.

Analiza SWOT, un alt instrument de concepere a strategiei, va solicita managementului să adune informații privind atuurile și slăbiciunile interne ale companiei Gillette, ca și ocaziile și amenințările care există în mediul său. Managementul va considera probabil produsele diviziei Schick a companiei Warner Lambert drept amenințări și factori semnificativi care trebuie luați în considerare în procesul de concepere a strategiei.

Una dintre abordările analizei portofoliului de activități îi sugerează managementului companiei Gillette să clasifice fiecare linie importantă de produse (USA) din cadrul companiei în stele, vaci de muls, semne de întrebare sau câini, în funcție de ritmul de creștere al pieței și de cota de piață deținută de către linia de produse a companiei Gillette. De exemplu, managementul poate decide să considere noul Mach3 și pe fiecare dintre celelalte linii importante de produse ale sale ca pe niște unități apte pentru analiza USA și să le clasifice într-una din cele patru grupe. Drept rezultat al acestui proces de clasificare, el poate concepe, probabil pentru fiecare linie de produse pe care o oferă, strategii de creștere, stabilitate, fortificare sau retragere. Managementul companiei Gillette trebuie să folosească instrumentele de concepere a strategiei pe care le consideră drept cele mai utile. Desigur, obiectivul lui în acest caz este acela de a concepe o strategie adecvată pentru dezvoltarea liniilor de produse ale companiei Gillette.

Pentru a avea succes în folosirea strategiei pe care o concepe, managementul companiei Gillettte trebuie să-și utilizeze aptitudinile de interacțiune, alocare, monitorizare și organizare. În plus, managementul trebuie să fie capabil să îmbunătățească procesul de management strategic atunci când este cazul.

PLANIFICAREA TACTICĂ

Planificarea tactică este procesul de planificare pe termen scurt care pune accentul pe operațiunile prezente ale diverselor părți ale organizației. *Termenul scurt* este definit drept perioada de timp din viitor care ține până la un an. Managerii folosesc planificarea tactică pentru a prezenta ce trebuie să facă diversele părți ale organizației pentru ca organizația să aibă succes la un moment dat în următorul an de zile (sau mai puțin de un an).[23] Planurile tactice sunt folosite, de regulă, în domenii cum ar fi producția, marketingul, resursele umane, finanțele și facilitățile fabricii.

Planificarea tactică este procesul de planificare pe termen scurt care pune accentul pe operațiunile prezente ale diverselor părți ale organizației.

COMPARAREA ȘI COORDONAREA PLANURILOR STRATEGICE ȘI TACTICE

În încercarea de a implementa cu succes sistemele de planificare în cadrul organizației, managerii trebuie să rețină câteva diferențe de bază existente între planificarea strategică și cea tactică:

1. Întrucât managerii de la nivelul superior cunosc, în general, mai bine organizația privită ca un întreg decât managerii de la nivelul inferior și întrucât managerii de la nivelul inferior cunosc, în general, mai bine operațiunile de zi cu zi ale organizației decât managerii de la nivelul superior, planurile strategice sunt concepute, de regulă, de managerii de la nivelul superior, iar planurile tactice de către managerii de la nivelul inferior.
2. Întrucât planurile strategice pun accentul pe analizarea viitorului, iar planurile tactice pe analiza funcționării zilnice a organizației, informațiile pe care se bazează planurile strategice sunt, de regulă, mai greu de cules decât informațiile pe care se bazează planurile tactice.
3. Întrucât planurile stategice se bazează, în principal, pe previzionarea viitorului, iar planurile tactice pe circumstanțele cunoscute din cadrul organizației, planurile strategice sunt, în general, mai puțin detaliate decât planurile tactice.
4. Întrucât planificarea strategică se focalizează asupra termenului lung, iar planificarea tactică asupra termenului scurt, planurile strategice acoperă o perioadă relativ lungă de timp, iar planurile tactice acoperă o perioadă relativ scurtă de timp.

Toate aceste diferențe semnificative între planificarea strategică și planificarea tactică sunt sintetizate în Tabelul 8.3.

În ciuda diferențelor lor, planificarea tactică și planificarea strategică se află într-o interdependență completă. Așa cum arăta Russell L. Ackoff, „Le putem privi separat, le putem chiar analiza separat, dar în realitate nu le putem separa"[24] Altfel spus, managerii au nevoie atât de programe de planificare tactică, cât și de programe de planificare strategică, iar aceste programe trebuie să se găsească într-o puternică interdependență pentru a avea succes. Planificarea tactică trebuie să se focalizeze asupra a ceea ce vom face pe termen scurt pentru a ajuta organizația să-și îndeplinească obiectivele pe termen lung stabilite prin planificarea strategică.

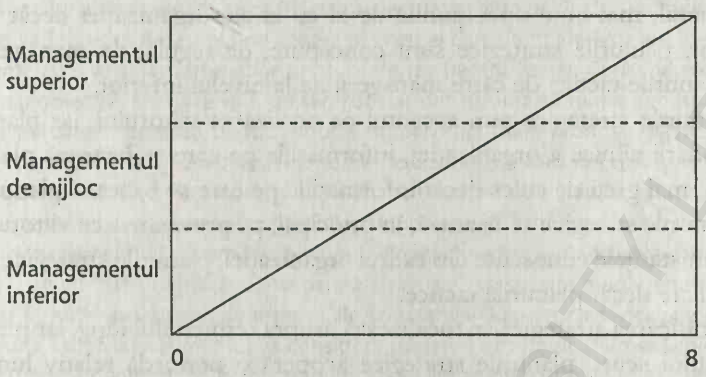
PLANIFICAREA ȘI NIVELURILE DE MANAGEMENT

Managementul de vârf al organizației are responsabilitatea principală pentru îndeplinirea funcției de planificare. Deși toate nivelurile de management sunt implicate în procesul obișnuit de planificare, managerii de la nivelul de vârf consumă, de regulă, mai mult timp pentru planificare decât managerii de la nivelul inferior. Managerii de la nivelul inferior sunt foarte implicați în operațiunile zilnice ale organizației și, prin urmare, au, în mod normal, mai puțin

TABELUL 8.3 Principalele diferențe între planificarea strategică și cea tactică

Domeniile de diferențiere	Planificarea strategică	Planificarea tactică
Persoanele implicate	Planurile sunt concepute în principal de managementul de la nivelul superior	Planurile sunt concepute în principal de managementul de la nivelul inferior
Informațiile pe care se bazează planificarea	Informațiile sunt relativ dificil de cules	Informațiile sunt relativ ușor de cules
Gradul de detaliere a planurilor	Planurile conțin relativ puține detalii	Planurile conțin detalii semnificative
Perioada de timp pe care o acoperă planurile	Planurile acoperă perioade lungi de timp	Planurile acoperă perioade scurte de timp

FIGURA 8.6 Sporirea timpului consacrat planificării pe măsură ce managerul se deplasează dinspre nivelul inferior de management spre cel superior



timp la dispoziție pentru a-și aduce contribuția la activitatea de planificare decât managerii de vârf. Managerii de la nivelul de mijloc consumă, de regulă, mai mult timp pentru planificare decât managerii de la nivelul inferior, dar mai puțin timp decât managerii de la nivelul superior. Figura 8.6 ne prezintă modul în care timpul consacrat planificării sporește pe măsură ce managerul se deplasează dinspre nivelul inferior de management spre cel superior. În organizațiile mici, ca și în cele mari, stabilirea încărcăturii și a naturii muncii pe care fiecare manager trebuie să o gestioneze personal este extrem de importantă.

Tipul de planificare se modifică, de asemenea, pe măsură ce managerul evoluează în cadrul organizației. În mod specific, managerii de la nivelul inferior planifică pe termen scurt, managerii de la nivelul de mijloc pe termen oarecum mai lung, iar managerii de la nivelul superior pe termen lung. Cunoștințele pe care le au managerii de la nivelul inferior în derularea operațiunilor zilnice fac din ei cei mai buni planificatori pentru ceea ce trebuie întreprins pe termen scurt pentru îndeplinirea obiectivelor organizației – altfel spus, ei sunt cel mai bine înzestrați pentru a se ocupa de planurile tactice. Managerii de la nivelul superior cunosc, de regulă, cel mai bine situația organizației privită ca un întreg și sunt, prin urmare, mai bine înzestrați pentru a planifica pe termen lung – sau pentru a concepe planuri strategice.[25]

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Alături de conceperea planurilor strategice pentru organizație, managementul companiei Gillette trebuie să ia în considerare planurile tactice, sau pe termen scurt, planuri care vor completa planurile sale strategice. Planurile tactice ale companiei Gillette trebuie să pună accentul pe ceea ce poate fi întreprins în circa un an de zile pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite pe următorii trei până la cinci ani și pentru câștigarea cotei de piață în fața concurenților. De exemplu, Gillette ar putea aloca mai multe resurse unor campanii agresive, pe termen scurt, sau ar putea spori vânzările prin reducerea agresivă a prețurilor de lansare ale noilor produse.

În plus, managementul companiei Gillette trebuie să coordoneze strâns în cadrul companiei planurile strategice cu planurile tactice. El trebuie să rețină că planificarea strategică și cea tactică sunt tipuri diferite de activitate care pot implica oameni diferiți în cadrul organizației și care dau naștere unor planuri cu un grad diferit de detaliere. De asemenea, el trebuie să rețină că aceste două tipuri de planuri

se găsesc în interdependență. În timp ce managerii de la nivelul inferior vor fi în cea mai mare parte responsabili de conceperea planurilor tactice, managerii superiori vor petrece timpul, în principal, pentru planificarea pe termen lung și conceperea planurilor strategice care reflectă obiectivele organizației.

Pentru informații actualizate despre subiectele din acest capitol, exerciții pe Internet, legături cu site-urile similare de pe Internet, un ghid interactiv de studiu și multe alte lucruri, vizitați site-ul nostru la

http://www.prenhall.com/certo

REZUMAT ORIENTAT PE ACȚIUNE

Recitiți obiectivele acestui capitol. Fiecare obiectiv este însoțit de întrebări. Răspunsul corect la aceste întrebări vă va ajuta să rețineți cele mai importante concepte prezentate în cadrul acestui capitol. După ce răspundeți la fiecare întrebare, încercuiți răspunsurile și verificați-le cu răspunsurile corecte de la sfârșitul capitolului. (*Sfat:* În cazul în care aveți vreun dubiu în legătură cu răspunsurile corecte, consultați pagina la care este abordată respectiva problemă în cadrul capitolului și care este menționată după răspunsul corect).

Încercuiți: Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc atât definiția planificării strategice, cât și pe cea a strategiei.

A F a) Planificarea strategică este planificarea pe termen lung care se focalizează asupra organizației privită ca un întreg.

a b c d e b) Strategia este: (a) un plan specific, restrâns, conceput pentru îndeplinirea planurilor tactice (b) este concepută pentru a fi rezultatul final al planificării tactice (c) este un plan conceput pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen lung (d) nu depinde de timp, motiv pentru care aceeași strategie poate corespunde oricând nevoilor organizației (e) este independentă de obiectivele organizației și, prin urmare, nu trebuie să corespundă acestora.

2. Să cunosc procesul de management strategic.

a b c d e a) Care dintre următoarele etape *nu* reprezintă o etapă a managementului strategic : (a) conceperea strategiei (b) implementarea strategiei (c) controlul strategiei (d) analiza mediului (e) toate etapele de mai sus sunt etape ale procesului de management strategic.

A F b) Etapele managementului strategic sunt secvențiale dar de regulă nu sunt continue.

3. Să cunosc impactul pe care-l are analiza mediului asupra conceperii strategiei.

A F a) Analiza mediului este strategia folosită pentru modificarea mediului organizației în vederea satisfacerii nevoilor organizației.

a b c d e b) Următorii factori trebuie să fie luați în considerare în analiza mediului cu excepția: (a) furnizorilor (b) problemelor economice (c) aspectelor demografice (d) valorilor sociale (e) nici unul dintre factorii de mai sus nu trebuie exceptați.

4. Să dobândesc informații despre modul în care pot să folosesc analiza întrebărilor esențiale și analiza SWOT pentru conceperea strategiei.

a b c d e a) Următoarea întrebare nu este una dintre cele patru întrebări de bază folosite în analiza întrebărilor esențiale: (a) Încotro s-a îndreptat organizația? (b) În

ce direcție se îndreaptă în prezent organizația? (c) Care sunt scopurile și obiectivele organizației? (d) În ce tip de mediu funcționează în prezent organizația? (e) Ce poate fi făcut pentru o mai bună îndeplinire a obiectivelor organizației în viitor?

A F b) SWOT este acronimul în limba engleză pentru „atuuri și slăbiciuni, obiective și tactici".

5. Să cunosc cum pot să folosesc analiza portofoliului de activități și analiza sectorială pentru a concepe strategia.

a b c d e a) Folosirea matricei BCG necesită luarea în considerare a următorilor factori: (a) tipurile de riscuri asociate dezvoltării produselor (b) amenințările pe care le pot crea în viitor condițiile economice (c) factorii sociali (d) cotele de piață și dezvoltarea piețelor pe care sunt vândute produsele (e) presiunile politice.

a b c d e b) Pentru cei care folosesc matricea BCG, produsele care obțin o cotă înaltă dintr-o piață cu un ritm rapid de dezvoltare sunt cunoscute sub numele de: (a) vaci de muls (b) produse de lapte (c) produse care mătură totul în calea lor (d) stele (e) produse câini

A F c) Folosirea matricei multifactoriale a portofoliului a companiei GE necesită luarea în considerare a dimensiunii totale a pieței unei USA dar, de regulă, nu și a cotei din acea piață pe care o deține USA.

6. Să dobândesc informații despre planificarea tactică și despre modul în care trebuie stabilită o coordonare între planificarea strategică și cea tactică.

A F a) Planurile tactice sunt concepute, în general, pentru o perioadă de maxim un an și conțin, de regulă, mai puține detalii decât planurile strategice.

a b c d e b) Planificarea strategică este cel mai bine descrisă în felul următor: (a) informațiile sunt dificil de cules, iar planurile acoperă numai perioade scurte de timp (b) informațiile sunt dificil de adunat, iar planurile acoperă perioade lungi de timp (c) informațiile sunt dificil de cules, iar planurile sunt concepute, în principal, de managerii de la nivelul inferior (d) informațiile sunt ușor de cules, iar planurile sunt concepute, în principal, de managerii de la nivelul superior (e) informațiile sunt ușor de adunat, iar planurile sunt concepute, în principal, de managerii de la nivelul inferior.

ANEXĂ LA STUDIUL DE CAZ INTRODUCTIV

ÎNTREBĂRI

„Noua strategie a companiei Gillette: Femeile" (pag. 221), precum și secțiunile care au revenit la studiul de caz au fost scrise pentru a vă ajuta să înțelegeți mai bine conceptele de management cuprinse în cadrul acestui capitol. Răspundeți la următoarele întrebări privind studiul de caz pentru a înțelege mai bine conținutul capitolului:

1. Pentru managementul compania Gillette, îmbunătățirea liniei sale de produse de ras pentru femei constituie o problemă de management strategic? Explicați.

2. Enumerați trei factori din mediul intern al companiei Gillette pe care managementul trebuie să-i evalueze pentru stabilirea direcției în care se va îndrepta compania. De ce sunt importanți acești factori?

3. Folosind matricea portofoliului de activități, clasificați noua linie de articole de ras pentru femei într-una dintre următoarele grupe: câini, semne de

întrebare, stele sau vaci de muls. Din perspectiva planificării strategice, ce recomandați managementului companiei Gillette să facă ținând cont de această clasificare? De ce?

EXERCIȚII PRIVIND APTITUDINILE DE MANAGEMENT: ÎNTREPRINDEREA UNEI ANALIZE DE MEDIU

În acest capitol, ați învățat modul în care managerii analizează mediul pentru a concepe un plan stategic. Studiul de caz introductiv detaliază noua strategie a companiei Gillette și modul în care compania și-a intensificat accentul pe care-l pune pe produsele de ras pentru femei. Descrieți doi factori aparținând fiecărui nivel de mediu al companiei Gillette – general, operațional și intern – și analizați modul în care fiecare factor poate spori probabilitatea ca noua strategie orientată asupra femeilor să aibă succes. Analizați modul în care fiecare factor poate să micșoreze probabilitatea ca noua strategie să nu aibă succes.

PROBLEME DE RECAPITULAT ȘI DE ANALIZAT

1. Ce este planificarea strategică?
2. Cum se raportează principiul angajamentului la planificarea strategică?
3. Definiți *strategia* și analizați legăturile sale cu obiectivele organizației.
4. Care sunt principalele etape ale procesului de management strategic? Analizați pe larg fiecare etapă.
5. De ce este analiza de mediu o parte importantă a procesului de concepere a strategiei?
6. Enumerați câte un factor aparținând fiecărui nivel de mediu care ar putea avea un impact semnificativ asupra strategiilor concepute de o organizație. Cum pot să fie influențate stategiile de fiecare factor?
7. Analizați semnificația răspunsurilor date pe parcursul analizei întrebărilor esențiale.
8. Explicați în detaliu modul în care poate fi folosită analiza SWOT pentru conceperea strategiei.
9. Ce este analiza portofoliului de activități?
10. Analizați filosofia pe care se bazează analiza portofoliului de activități.
11. Ce este o USA?
12. Trasați și explicați matricea creștere-cotă de piață a BCG.
13. Ce capcane potențiale trebuie să evite managerii când folosesc această matrice?
14. Explicați trei diferențe esențiale existente între folosirea matricei multifactoriale a portofoliului a companiei GE și folosirea matricei BCG pentru conceperea strategiei organizației.
15. Trasați și explicați modelul factorilor care influențează concurența într-un sector de activitate conceput de către Porter. Care este semnificația acestui model pentru conceperea strategiei organizației?
16. Enumerați și definiți patru modele de strategii care pot fi concepute pentru organizații.
17. Ce este planificarea tactică?
18. Cum diferă planificarea strategică de cea tactică?
19. Care este legătura dintre planificarea strategică și cea tactică?
20. Cum diferă timpul consacrat planificării și sfera planificării în funcție de nivelul de management?

RĂSPUNSURI LA REZUMATUL ORIENTAT PE ACȚIUNE

1. a) A, pag. 223
   b) c, pag. 223
2. a) e, pag. 225
   b) F, pag. 225
3. a) F, pag. 226
   b) e, pag. 227
4. a) a, pag. 236
   b) F, pag. 236
5. a) d, pag. 237
   b) d, pag. 237-238
   c) F, pag. 238
6. a) F, pag. 244
   b) b, pag. 244-245

STUDIU DE CAZ: MODUL ÎN CARE NOILE STRATEGII POT FI FACTORUL DETERMINANT LA IBM

La începutul anilor '90, IBM se găsea în mod evident în dificultate. Compania, ale cărei succese din trecut au depins de vânzările de calculatoare personale de mare capacitate, avea nevoie de o nouă direcție în care să se îndrepte. Lou Gerstner a preluat comanda companiei în aprilie 1993. Succesul său obținut în afara sectorului calculatoarelor indica dorința comitetului director al companiei IBM de a introduce abordări noi și productive în operațiunile companiei. Încă de la început, Gerstner a insistat că nu are nici un plan grandios pentru schimbarea companiei IBM. În schimb, el s-a concentrat asupra a trei domenii principale:

- Dimensiunea ineficientă a companiei
- Pierderea veniturilor care s-a înregistrat atunci când vechii clienți au preferat să facă afaceri cu alte companii
- Linia de produse care a rămas în urma liniilor concurenților.

Gerstner a primit note mari pentru echipa de management pe care a alcătuit-o. Deși cei mai mulți sunt veterani ai IBM, doi dintre ei sunt noi în mediul și cultura companiei. Jerry York a fost însărcinat să reducă dimensiunea companiei IBM și cheltuielile sale. Numărul de salariați ai companiei IBM a scăzut cu mai mult de 105.000, ajungând de la 407.080 în 1985 la 301.542 în 1995. Costurile ridicate de dezvoltare au afectat și ele compania IBM. Până acum, York a redus cheltuielile cu 6,5 miliarde de dolari. Scopul lui final este acela de a reduce cheltuielile cu 8 miliarde de dolari. Richard Thorman a fost un membru al echipei lui Gerstner la alte firme care oferă servicii consumatorului și, întocmai ca și Gerstner, a lucrat în calitate de consultant la firma McKinsey. Decizia remarcabilă de oprire a vânzărilor de calculatoare personale purtând marca IBM atunci când s-a descoperit un defect la cipurile Intel i-a aparținut lui.

Gerstner și noua sa echipă de management au răspândit conceptul de „centrare pe rețea" – adică, axarea planurilor firmei pe rețelele și pe produsele informatice necesare pentru transpunerea în practică a acestei viziuni privind viitorul. Într-un anumit sens, această abordare este o reîntoarcere la conceptul informatic al unui singur calculator de mare capacitate cu puncte multiple de legătură întrucât mediul centrat pe rețea menține puterea calculatorului oferind în același timp conectarea și comunicarea solicitate de către cei care folosesc calculatoarele. Beneficiul pentru clienți este acela că ei se pot bucura de avantajele rețelei fără să suporte cheltuieli mari pentru calculatoare de mare capacitate și soft. Gerstner contează pe capacitatea companiei IBM de a contracta servicii și a oferi integrarea sistemelor pentru firmele pe care le are drept clienți. Marile companii, ca și lumea în plină dezvoltare – și încă neabordată – a firmelor mici vor beneficia de aceste acorduri cu IBM. IBM, care deține în prezent o treime din centrele de procesare a informațiilor din lume va păstra în proprietate și se va ocupa de întreținerea calculatoarelor de mare capacitate care vor constitui centrul fiecărei rețele.

O piatră de hotar în planul lui Gerstner a fost achiziția firmei Lotus Development pentru suma de 3,5 miliarde de dolari. IBM a investit mulți bani în Lotus Notes, un produs de „grup" care permite oamenilor să comunice unii cu alții prin intermediul poștei electronice sau al bazelor de date. Această achiziție se potrivește planului lui Gerstner de a elibera IBM de dependența excesivă de calculatoarele personale. Deja, IBM a pierdut dominația în ceea ce privește vânzările de hard în fața unor firme cum ar fi Compaq, sau noile firme Dell și Gateway care vând prin intermediul comenzilor poștale, iar sistemul său de operare OS/2 este incapabil să concureze cu sistemul Windows al companiei Microsoft.

În mare, strategia lui Gerstner a dat rezultatele scontate. Cele mai multe linii de produse ale companiei IBM au înregistrat nu numai vânzări mai mari, dar și venituri mai ridicate. Chiar și sectorul calculatoarelor de mare capacitate a înregistrat creșteri, deși mulți observatori consideră că aceasta nu este o tendință pe termen lung. În orice caz, clienții percep în prezent IBM ca fiind mai sensibilă la nevoile lor, iar calculele financiare demonstrează această îmbunătățire a modului în care este percepută compania de către clienți.

Alături de reducerea costurilor și de îmbunătățirea relațiilor cu clienții, Gerstner caută noi parteneriate cu alte firme din domeniul tehnologiei

pentru a reduce atât costurile, cât și timpul necesar pentru dezvoltarea noilor produse. Noile parteneriate ale IBM asigură încorporarea diferitelor puncte de vedere în procesul de dezvoltare a produselor, fapt care are o importanță deosebită în lumea tehnologiei din prezent cu un ritm rapid de dezvoltare. În același timp, planul lui Gerstner pune accentul pe ceea ce a adus succes companiei IBM în trecut. El va folosi prezența globală a companiei IBM, resursele excelente în domeniul consultanței și relațiile pe termen lung cu firmele clientе pentru a oferi soluții în mediul centrat pe rețea.

Desigur, crearea unui plan centrat pe rețea pentru viitor nu îi asigură în mod automat și succesul. Gerstner trebuie să-i convingă pe clienții prezenți și potențiali ai companiei IBM că planul le oferă avantaje importante. Totuși, înainte ca planul să ajungă la clienți, el trebuie să fie vândut celor de la IBM care nu sunt dispuși să abandoneze modelul care a adus în trecut succes companiei IBM. Viitorul companiei depinde de succesul lui Gerstner în ambele arene.

ÎNTREBĂRI

1. Cu cine trebuie să se confrunte Lou Gerstner în încercarea sa de a face din IBM o companie centrată asupra rețelei? Luați în considerare impedimentele interne și externe.
2. Cultura de bază a companiei IBM trebuie să se schimbe pentru a corespunde obiectivului lui Gerstner? Explicați.
3. Ce atuuri are IBM care fac din planul lui Gerstner un plan posibil de îndeplinit? Cum încorporează strategiile lui Gerstner aceste atuuri?

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 9
Planurile și instrumentele de planificare

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

Studiind acest capitol voi încerca să:

1. Să cunosc definiția completă a planului.
2. Să dobândesc informații privind diferitele caracteristici ale planului.
3. Să cunosc diferitele tipuri de planuri.
4. Să știu de ce eșuează planurile.
5. Să cunosc diferitele domenii de planificare din cadrul organizației.
6. Să cunosc definiția prognozei.
7. Să dobândesc capacitatea de a percepe avantajele și dezavantajele diverselor metode de prognozare a vânzărilor.
8. Să cunosc definiția programării.
9. Să cunosc graficul Gantt și rețeaua PERT.

STUDIU DE CAZ INTRODUCTIV

Fiat își planifică producția de autoturisme

Atenție: La sfârșitul capitolului (pag. 276) veți găsi o Anexă la studiul de caz introductiv care conține o serie de întrebări și un exercițiu privind aptitudinile de management. Această Anexă urmărește să aprofundeze aplicarea conceptelor din capitol la situațiile existente în studiul de caz.

Grupul producător de autoturisme Fiat, ignorând scăderea cererii de autoturisme în Europa, intenționează să construiască o importantă fabrică de autoturisme în Basilicata, sudul Italiei, și să extindă și să reorganizeze fabrica de componente de la Avellino, lângă Napoli.

Decizia impune investiții totalizând 5 trilioane de lire (4,5 miliarde de dolari) pe parcursul unei perioade de trei ani.

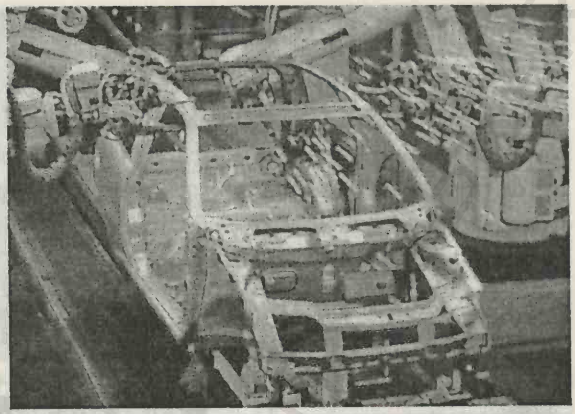
Fabrica de autoturisme de la Basilicata va produce 1.800 de autoturisme pe zi și va avea 7.000 de salariați, în timp ce fabrica de componente de la Avellino va fi transformată într-o fabrică având o producție de 3.600 de motoare pe zi în care vor lucra 1.300 de oameni.

Compania merge înainte cu planul său în ciuda faptului că a trebuit să-și micșoreze producția datorită scăderii cererii europene. Recent, Fiat a dublat numărul de salariați trimiși temporar acasă, acesta ajungând la 70.000 de oameni, ca parte a programului său de închidere a fabricilor, fapt care a contribuit la reducerea producției planificate cu aproape 90.000 de autoturisme. Drept rezultat, Fiat intenționează să producă 2.150.000 de autoturisme anual, în întreaga lume, față de 2.250.000 în anii anteriori.

Susanne Olivier, analistă la firma britanică de intermediere Hoare Govett, spune că mișcarea a fost neașteptată pe o piață care se află în prezent în depresiune. „Mișcarea este puțin

surprinzătoare, dat fiind faptul că ei au anunțat reduceri de producție. Și că pe termen mediu nu sunt semne că se va înregistra o creștere a cererii", spune ea.

„Desigur, este nevoie de câțiva ani pentru a folosi fabrica la turația maximă..., prin urmare, capacitatea este subutilizată", adaugă ea. Fabrica Basilicata va avea o capacitate teoretică de aproape 400.000 de autoturisme pe an în condițiile în care se va munci în medie 220 de zile pe an. Fabrica de la Avellino poate produce 790.000 de motoare pe an.



În ciuda scăderii cererii de mașini în Europa, Fiat a investit 5 trilioane de lire (4,5 miliarde de dolari) în fabrici de autoturisme și de componente.

Fiat va putea obține subvenții importante din partea statului pentru ambele fabrici. Compania a refuzat să dea o cifră privind aceste subvenții, dar un purtător de cuvânt a spus că, „Am solicitat guvernului nivelul maxim de subvenții pe care-l permite legea – nimic deosebit, doar nivelul maxim".

Un oficial al ministerului care se ocupă de sudul mai puțin dezvoltat al Italiei, așa numitul Mezzogiorno, a spus că statul subvenționează 15% din investițiile productive mari de acest tip. Conform acestei cifre, Fiat ar putea obține o subvenție de circa 750 de miliarde de lire, deși este posibil ca nu toate fondurile investite să beneficieze de această subvenție.

De asemenea, compania va putea dispune de credite pe termen scurt, cu o rată a dobânzii de 60% din rata de bază a dobânzii, pentru acoperirea a 30% din costul investiției, beneficiind, de asemenea, de reduceri la plata cheltuielilor de asistență socială pentru salariați. De asemenea, pot fi primite subvenții suplimentare deoarece fabricile sunt în zone care au fost afectate de cutremurul din 1980.

Fiat, care are deja planuri ambițioase de producție în Polonia, consideră că, în viitor, cererea de mașini din Europa va sprijini creșterea suplimentară a capacității. „Noi considerăm că Europa va continua să absoarbă autoturisme – poate că nu la nivelurile record din ultimii doi – trei ani, dar piața este sănătoasă", afirmă un purtător de cuvânt.

Ce urmează

Studiul de caz introductiv descrie planurile companiei Fiat de a construi o nouă fabrică și de a spori capacitatea unei alte fabrici. Acest capitol pune accentul pe câteva probleme fundamentale privind planurile care vor fi utile pentru managerii cum sunt cei de la Fiat. El descrie ce sunt planurile și analizează câteva instrumente valoroase care pot fi folosite în conceperea planurilor.

Prima jumătate a capitolului analizează informațiile de bază privind planurile. Ea se ocupă de:

1. Definirea planului.
2. Prezentarea caracteristicilor unui plan.
3. Enumerarea diverselor tipuri de planuri.
4. Analizarea cauzelor care duc la eșecul unui plan.
5. Analizarea celor două domenii principale ale organizației în care are loc, de regulă, planificarea.

PLANURILE: DEFINIȚIE

Planul este o acțiune specifică menită să ajute organizația să-și îndeplinească obiectivele. O parte esențială a managementului oricărei organizații constă în conceperea planurilor logice și apoi în parcurgerea etapelor necesare pentru a transpune planurile în acțiune.[1] Indiferent de cât de importantă poate fi pentru manageri intuiția dobândită prin experiență, acțiunile și strategiile de succes ale managementului se bazează, în mod specific, pe rațiune. Managerii raționali sunt esențiali pentru conceperea planului pentru o organizație.

Planul este o acțiune specifică menită să ajute organizația să-și îndeplinească obiectivele.

ETICA SUB REFLECTOR

Toyota folosește planurile filantropice pentru a se impune în fața companiei General Motors

Compania Toyota Motor, o firmă japoneză, este unul dintre cei mai mari producători de autoturisme din lume. Managementul de vârf al companiei Toyota a conceput un plan filantropic pentru a permite companiei să concureze mai bine cu General Motors.

Toyota a conceput un plan cuprinzător care are atât componente interne, cât și componente externe. El prezintă angajamentul uriaș de a produce și vinde anual 6 milioane de automobile în următorii trei până la cinci ani. Președintele companiei Toyota, Shoichiro Toyoda, considerând că piața mondială a autoturismelor are suficiente posibilități pentru a se dezvolta, este hotărât ca până la sfârșitul secolului douăzeci să întreacă General Motors în calitate de cel mai mare producător de automobile.

Deși producția și vânzările companiei GM au scăzut în ultimii ani, în timp ce producția și vânzările companiei Toyota au crescut în aceeași perioadă, o serie de analiști ai acestui sector de activitate se îndoiesc că Toyota dispune de capacitatea de a întreprinde un asemenea efort de marketing care să permită companiei să-i depășească pe cei de la GM. Totuși, echipa de management de la Toyota insistă că dorința companiei de a se impune în fața celor de la GM este una realistă. Unul dintre motivele de optimism ale celor de la Toyota este planul filantropic al companiei, care îndreaptă o parte din profitul corporației spre comunitățile locale, îmbunătățind imaginea publică a companiei și sporind în felul acesta vânzările sale. În ultimii ani, Toyota a îndreptat 1,5% din profiturile sale spre programele filantropice. În viitorul apropiat, implicarea companiei în acțiunile filantropice va rămâne probabil aceeași sau chiar va crește.

CARACTERISTICILE PLANULUI

Kast și Rosenzweig au identificat patru caracteristici esențiale ale planului, după cum urmează:[2]

1. Repetitivitate
2. Timp
3. Sferă
4. Nivel

Inginerul Ron Shriver și omologul său japonez Hiroyuki Itoh (al doilea, respectiv al treilea din stânga) sărbătoresc îndeplinirea cu succes a unui proiect de reducere a costurilor implicate de construcția modelului Civic la fabrica Honda Motor din East Liberty, Ohio. Proiectul a constituit un model al modului în care cele două echipe au reușit să rezolve problemele și să creeze planuri colaborând cu toate nivelurile de management. De exemplu, la început, Shriver și Itoh au constituit două echipe separate, dar după ce și-au unit forțele, ei au fost capabili să adune sugestii pentru reducerea costurilor, de la furnizori și de la salariații din fabrici atât din Statele Unite, cât și din Japonia.

Fiecare caracteristică este independentă și trebuie luată în considerare pe parcursul conceperii planului.

REPETITIVITATEA **Caracteristica de repetitivitate** a planului reflectă măsura în care planul este folosit din nou. O serie de planuri sunt special concepute pentru o anumită situație care, prin natura sa, se menține numai pe termen scurt. Planurile de acest tip sunt, în esență, nerepetitive. Totuși, alte planuri sunt concepute pentru a fi folosite din nou pentru situații care reapar pe termen lung. Aceste planuri sunt, în esență, repetitive prin natura lor.

Caracteristica de repetitivitate a planului reflectă măsura în care planul este folosit din nou.

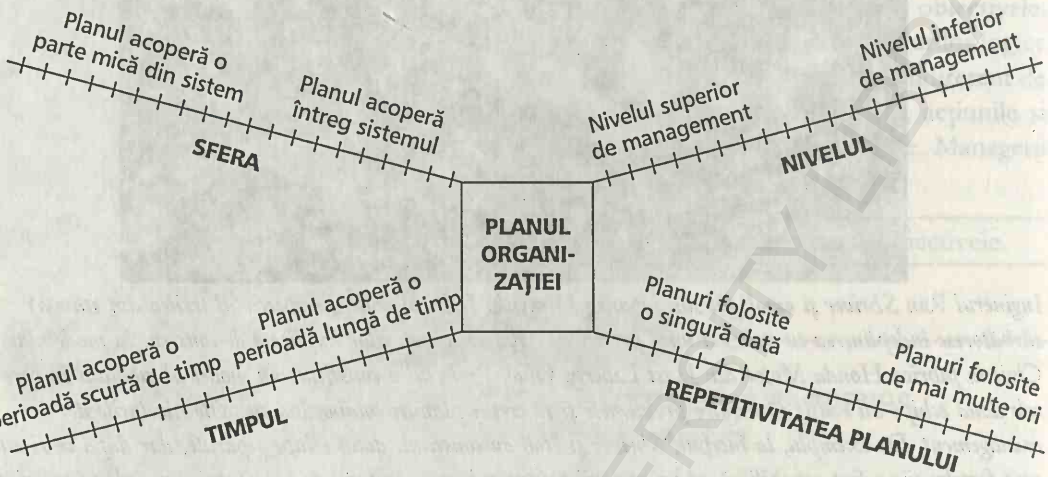
TIMPUL **Caracteristica de timp** a planului reflectă perioada de timp pentru care este conceput planul. În capitolul 8, planificarea strategică a fost definită drept o planificare pe termen lung prin natura sa, în timp ce planificarea tactică a fost definită drept o planificare pe termen scurt. Prin urmare, planurile strategice acoperă perioade relativ lungi de timp, iar planurile tactice acoperă perioade relativ scurte de timp.

Caracteristica de timp a planului reflectă perioada de timp pentru care este conceput planul.

SFERA **Sfera** planului reprezintă partea din sistemul de management care este vizată de către plan. O serie de planuri sunt concepute pentru a acoperi întregul sistem deschis de management: mediul organizației, intrările, procesele și ieșirile. Un astfel de plan este considerat adesea drept un *plan de bază*. Alte planuri sunt concepute să acopere doar o parte a sistemului de management. Un astfel de plan este cel care urmărește recrutarea unor noi salariați – adică o parte din segmentul intrărilor al sistemului de management. Cu cât planul acoperă o parte mai mare din sistemul de management, cu atât se spune că are o sferă mai largă.

Sfera planului reprezintă partea din sistemul de management care este vizată de către plan.

FIGURA 9.1 Cele patru caracteristici care trebuie luate în considerare când concepem un plan



NIVELUL **Nivelul** unui plan reflectă nivelul organizației pe care-l vizează planul. Planurile de vârf sunt cele concepute pentru managementul de vârf al organizației, în timp ce planurile de mijloc și inferioare sunt concepute pentru managementul de mijloc, respectiv inferior. Totuși, întrucât toate părțile sistemului de management sunt interdependente, planurile concepute pentru un anumit nivel al organizației au un anumit efect asupra tuturor celorlalte niveluri.

Nivelul unui plan reflectă nivelul organizației pe care-l vizează planul.

Figura 9.1 prezintă cele patru caracteristici ale planului unei organizații. Această figură ne arată că atunci când managerii concep un plan, ei vor trebui să ia în considerare măsura în care planul va fi folosit din nou, perioada de timp pe care o va acoperi, partea din sistemul de management asupra căreia se focalizează, precum și nivelul organizației pe care-l vizează.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

În conceperea planurilor pentru Fiat, managementul stabilește recomandări pentru acțiunile viitoare. Prin urmare, planurile trebuie să fie orientate asupra acțiunilor – adică, ele trebuie să precizeze precis ceea ce va face Fiat pentru a-și îndeplini obiectivele.

Managerii de la Fiat vor trebui să ia în considerare cât de des vor folosi planurile pe care le concep și perioada de timp pe care acestea o vor acoperi. Planul va fi folosit o singură dată sau va fi folosit pe termen lung pentru a gestiona o problemă permanentă cum este menținerea calității produselor? Un plan pentru construirea unei noi fabrici va fi folosit probabil doar o singură dată și va acoperi o perioadă anumită de timp.

Managerii de la Fiat vor trebui să ia în considerare partea din organizație care va fi vizată de plan și nivelul ierarhic asupra căruia se va concentra planul. De exemplu, un plan pentru reducerea costurilor ar putea să privească toate operațiunile companiei Fiat, în timp ce un plan care urmărește îmbunătățirea calității produselor ar putea influența numai o anumită parte a procesului de producție. În mod asemănător, un plan pentru reducerea costurilor ar putea să vizeze nivelul managementului superior,

în timp ce un plan privind calitatea produselor ar putea să vizeze nivelul inferior de management și chiar pe cei care asamblează autoturismele. Desigur, managerii trebuie să-și dea seama că, întrucât sistemele de management sunt interdependente, toate planurile pe care le vor implementa vor influența întregul sistem.

TIPURILE DE PLANURI

Ținând cont de caracteristica de repetitivitate a planurilor, planurile organizației se împart, de regulă, în două tipuri: planuri permanente și planuri cu o singură utilizare. **Planurile permanente** sunt folosite în mod continuu întrucât se focalizează asupra unor situații din organizație care se repetă. **Planurile cu o singură utilizare** sunt folosite o singură dată – sau, cel mult, doar de câteva ori – întrucât se focalizează asupra unor situații unice sau rare în cadrul organizației. Așa cum ne arată Figura 9.2, planurile permanente se pot clasifica în politici, proceduri și reguli, iar planurile cu o singură utilizare în programe și bugete.

Planurile permanente sunt planuri folosite în mod continuu întrucât se focalizează asupra unor situații din organizație care se repetă.

Planurile cu o singură utilizare sunt planuri folosite o singură dată – sau, cel mult, doar de câteva ori – întrucât se focalizează asupra unor situații unice sau rare în cadrul organizației.

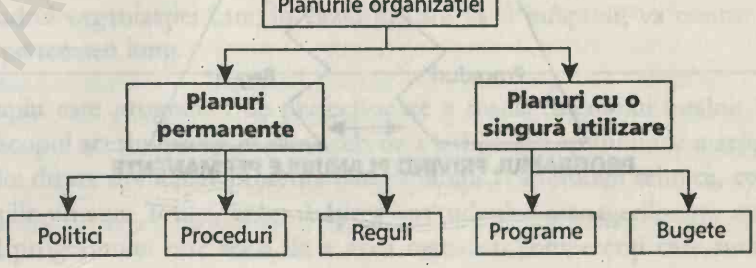
PLANURILE PERMANENTE: POLITICILE, PROCEDURILE ȘI REGULILE

Politica este un plan permanent care oferă principii generale pentru întreprinderea acțiunilor care corespund obiectivelor organizației. De exemplu, politica organizației privind personalul ar putea fi exprimată în felul următor: „Organizația noastră se va strădui să-i recruteze numai pe cei mai talentați salariați". Această declarație privind politica este foarte generală, oferind managerilor doar o idee foarte vagă despre ceea ce trebuie să facă în domeniul recrutării personalului. Ea intenționează să accentueze importanța extremă pe care o acordă managementul angajării salariaților competenți și să îndrume acțiunile managerilor în consecință.

Politica este un plan permanent care oferă principii generale pentru canalizarea managementului spre întreprinderea acțiunilor care corespund obiectivelor organizației.

Ca un alt exemplu de politică a organizației, să luăm în considerare răspunsurile firmelor la studiile care demonstrează că unul din patru salariați din Statele Unite a fost atacat, amenințat sau hărțuit la locul de muncă în ultimul an de zile. Pentru a aborda această problemă numeroși

FIGURA 9.2 Planurile permanente și cele cu o singură utilizare



manageri adoptă politici privind armele. Un exemplu de astfel de politică ar putea fi: „Managementul descurajează puternic aducerea armelor de către salariați la locul de muncă". Această politică îi va încuraja pe manageri să acționeze în forță și să-i pedepsească pe cei care aduc arme la locul de muncă.[3]

Procedura este un plan permanent care prezintă o serie de acțiuni corelate care trebuie întreprinse pentru a îndeplini o anumită sarcină. În general, procedurile prezintă acțiuni mai specifice decât politicile. Organizațiile au, de regulă, mai multe serii de proceduri care acoperă diverse sarcini care trebuie îndeplinite. Managerii trebuie să fie atenți să aplice în mod corespunzător procedurile adecvate pentru situațiile cu care se confruntă.[4]

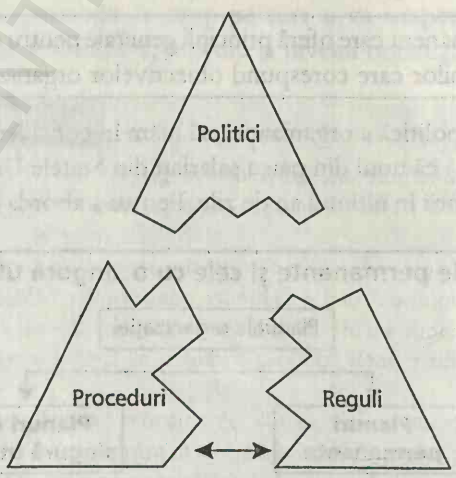
Procedura este un plan permanent care prezintă o serie de acțiuni corelate care trebuie întreprinse pentru a îndeplini o anumită sarcină.

Regula este un plan permanent care desemnează acțiunile specifice solicitate. În esență, regula arată ce trebuie și ce nu trebuie să facă un membru al organizației nelăsând nici un loc pentru interpretare. Un exemplu de regulă pe care numeroase firme o impun în prezent este aceea care interzice fumatul. Conceptul regulilor poate deveni mai clar dacă ne gândim la scopul și natura regulilor unor jocuri de tipul Scrabble și Monopoly.

Regula este un plan permanent care desemnează acțiunile specifice solicitate.

Deși politicile, procedurile și regulile sunt planuri permanente, ele diferă unele de altele, având scopuri diferite în cadrul organizației. Totuși, așa cum ne arată Figura 9.3, pentru ca planurile permanente ale organizației să fie eficiente, politicile, procedurile și regulile trebuie să concorde unele cu altele și să se sprijine reciproc.

FIGURA 9.3 **Un program de succes privind planurile permanente cu politici, proceduri și reguli care se sprijină reciproc**



BCU IASI/CENTRU

MANAGEMENTUL ȘI INTERNETUL

Salomon Smith Barney stabilește reguli pentru a aborda Internetul

Pentru multe firme, Internetul a creat ocazii care odată erau de neimaginat. Această tehnologie a permis unor firme să ajungă pe piețe care odată erau imposibil de abordat și le-a ajutat pe altele să înceapă pur și simplu noi activități care anterior nu existau. Deși aceste avantaje vor determina o situație din care nici o firmă nu are de pierdut, unele firme se confruntă cu problemele datorate folosirii pe scară din ce în ce mai largă a Internetului. Unele dintre aceste probleme cuprind folosirea de către salariați a calculatoarelor firmei pentru a accesa site-urile sportive sau pornografice, precum și pentru a transmite mesaje inadecvate prin intermediul scrisorilor electronice.

Pentru a face față acestor probleme, o serie de firme au creat noi reguli, proceduri și politici. Totuși, în mod surprinzător, există numeroase fime care n-au abordat încă aceste probleme. Conform unui recent sondaj întreprins de către Societatea pentru Managementul Resurselor Umane, 70% dintre organizațiile chestionate n-au conceput reguli sau politici privind Internetul. În plus, numai jumătate din totalul organizațiilor au conceput reguli sau proceduri privind folosirea corespunzătoare a poștei electronice.

Salomon Smith Barney este una dintre firmele care a conceput noi reguli pentru a se proteja de problemele datorate Internetului. Recent, compania a concediat doi directori de vârf pentru că au expediat articole pornografice prin intermediul sistemului de mesaje al organizației. După concediere, compania a trimis un mesaj salariaților privind folosirea corespunzătoare a resurselor de Internet și de poștă electronică ale companiei. Acest mesaj a fost expediat prin intermediul unei scrisori electronice și le-a transmis salariaților că oricine se va angaja în activități asemănătoare cu cele întreprinse de cei doi foști directori se va putea considera concediat. Compania speră că acest mesaj îi va face pe salariați să gândească mai mult și mai intens înainte de a folosi Internetul. Prin intermediul unor reguli și proceduri clar precizate, cum sunt cele de mai sus, firmele pot spori probabilitatea ca salariații să folosească resursele lor în scopuri strict productive.

PLANURILE CU O SINGURĂ UTILIZARE: PROGRAMELE ȘI BUGETELE

Programul este un plan cu o singură utilizare conceput pentru întreprinderea unui anumit proiect în cadrul organizației. Proiectul nu este destinat să existe pe parcursul întregii perioade de funcționare a organizației. El există pentru îndeplinirea unui anumit scop care, în cazul în care va fi înfăptuit, va contribui la succesul organizației pe termen lung.

Programul este un plan cu o singură utilizare conceput pentru întreprinderea unui anumit proiect în cadrul organizației care, în cazul în care va fi înfăptuit, va contribui la succesul organizației pe termen lung.

Un exemplu este programul de perfecționare a managementului întâlnit în numeroase organizații. Scopul acestui program este acela de a îmbunătăți aptitudinile managerilor în unul sau mai multe dintre domeniile prezentate în capitolul 1: aptitudini tehnice, conceptuale sau privind relațiile umane. Totuși, îmbunătățirea aptitudinilor managerilor nu este un scop în sine. Scopul programului este acela de a avea manageri competenți care sunt înzestrați cu

aptitudinile necesare pentru a ajuta organizația să înregistreze succese pe termen lung. De fapt, odată ce aptitudinile de management au ajuns la nivelul dorit, programul de perfecționare a managementului poate să-și înceteze existența. Activitățile asupra cărora se focalizează în mod obișnuit programele moderne de perfecționare a managementului cuprind cunoașterea și folosirea calculatorului ca instrument de management, gestionarea concurenței pe plan internațional și planificarea în vederea gestionării deficitului semnificativ de forță de muncă până în anul 2000.[5]

Bugetul este un plan financiar cu o singură utilizare care acoperă o anumită perioadă de timp. El detaliază modul în care vor fi cheltuite fondurile în domeniile forței de muncă, materiilor prime, bunurilor de capital, sistemelor de informații, marketingului etc, ca și modul în care vor fi obținute fondurile.[6] Deși bugetele sunt instrumente de planificare, ele sunt, de asemenea, strategii pentru controlul organizației. Ele sunt analizate mai detaliat în capitolul 20.

Bugetul este un instrument de control care prezintă modul în care vor fi cheltuite și vor fi obținute fondurile într-o anumită perioadă.

DE CE EȘUEAZĂ PLANURILE

Când managerii știu de ce eșuează planurile, ei pot întreprinde acțiuni pentru a elimina factorii care determină eșecul și, prin urmare, pot spori probabilitatea ca planurile lor să înregistreze succese. Un studiu întreprins de K.A. Ringbakk a stabilit că planurile eșuează atunci când:[7]

1. Planificarea organizației nu este integrată în sistemul general de management.
2. Nu sunt cunoscute diferitele etape ale procesului de planificare.
3. Managementul de la diferitele niveluri ale organizației nu s-a angajat sau nu a contribuit în mod corespunzător la activitățile de planificare.
4. Responsabilitatea pentru planificare revine în mod greșit doar compartimentului de planificare.
5. Managementul se așteaptă ca planurile concepute să fie transpuse în practică printr-un efort scăzut.
6. La începutul planificării formale, se urmăresc prea multe ținte dintr-o dată.
7. Managementul nu reușește să funcționeze conform planului.
8. Proiecțiile financiare sunt confundate cu planificarea.
9. În procesul de planificare sunt folosite intrări inadecvate.
10. Managementul nu reușește să țină pasul cu procesul general de planificare.

DOMENIILE PLANIFICĂRII: PLANIFICAREA INTRĂRILOR

Așa cum am arătat anterior, intrările, procesul, ieșirile și mediul organizației sunt factori esențiali pentru succesul sistemului de management. În mod normal, un plan cuprinzător al organizației va trebui să se focalizeze asupra fiecăruia dintre acești factori. Următoarele două secțiuni se ocupă de planificare în două domenii care sunt asociate, în mod normal, intrărilor: planificarea facilităților fabricii și planificarea resurselor umane. Planificarea în aceste domenii poartă denumirea de **planificarea intrărilor** – conceperea acțiunilor care vor oferi resurse suficiente și adecvate pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite ale organizației.

TABELUL 9.1 **Principalele domenii care trebuie luate în considerare când alegem amplasamentul unei fabrici și întrebări care trebuie puse în cursul procesului**

Principalele domenii care trebuie avute în vedere în alegerea amplasamentului	Întrebări care trebuie puse
Profitul	
Amplasarea pieței	Unde se găsesc clienții noștri în raport cu amplasamentul fabricii?
Concurența	Care este situația concurențială în zona amplasamentului?
Costurile de operare	
Furnizorii	Există materii prime disponibile, la un preț rezonabil, în apropierea locului de amplasament?
Utilitățile	Care este prețul utilităților în zona amplasamentului? Utilitățile sunt disponibile în cantitățile solicitate?
Salariile	Care sunt salariile plătite de organizații asemănătoare în zona amplasamentului?
Impozitele	Care este rata impozitelor aplicată asupra venitului, a vânzărilor, a proprietăților etc. în zona amplasamentului?
Costurile investiției	
Pământul/dezvoltarea	Cât de scumpe sunt pământul și construcțiile în zona amplasamentului?
Alte domenii	
Transportul	Există aeroporturi, căi ferate, autostrăzi etc. în zona amplasamentului?
Legile	Ce legi privind urbanistica, poluarea etc. vor influența operațiunile în zona de amplasament?
Forța de muncă	Există o ofertă adecvată de forță de muncă în zona amplasamentului?
Sindicatele	Care este puterea sindicatelor în zona amplasamentului?
Condițiile de trai	Condițiile de locuit, de învățământ etc. din zona amplasamentului sunt adecvate?
Relațiile cu comunitatea	Comunitatea sprijină pătrunderea organizației în respectiva zonă?

Planificarea intrărilor este conceperea acțiunilor care vor oferi resurse suficiente și adecvate pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite ale organizației.

PLANIFICAREA FACILITĂȚILOR FABRICII

Planificarea facilităților fabricii privește stabilirea tipului de construcții și de echipamente de care are nevoie organizația pentru a-și îndeplini obiectivele. O parte semnificativă a acestui proces constă din **alegerea amplasamentului** – adică stabilirea locului în care urmează să fie amplasată unitatea fabricii. Tabelul 9.1 prezintă câteva domenii principale care trebuie luate în considerare în alegerea ampla-

samentului fabricii şi ne oferă exemple de întrebări care trebuie puse atunci când sunt analizate aceste domenii. În mod normal, elementele specifice ale alegerii amplasamentului vor diferi de la o organizaţie la alta.[8]

Planificarea facilităţilor fabricii este acel tip de planificare a intrărilor care priveşte stabilirea tipului de facilităţi de lucru de care are nevoie organizaţia pentru a-şi îndeplini obiectivele.

Alegerea amplasamentului priveşte stabilirea locului în care trebuie să fie amplasată unitatea fabricii. Poate fi folosit un proces de analiză pentru compararea diferenţelor existente între amplasamente.

PROBLEMELE GLOBALE SUB REFLECTOR

Mexicul – un loc atractiv pentru amplasarea fabricilor

De câţiva ani, firmele americane au construit fabrici în Mexic, chiar la graniţa cu Statele Unite. Simpla existenţă a acestor fabrici – denumite *maquiladoras* – este o dovadă că Mexicul a devenit un loc foarte atrăgător pentru amplasarea fabricilor firmelor din SUA. Costul mic al forţei de muncă din Mexic – semnificativ mai mic decât cel al forţei de muncă din Statele Unite – constituie principalul motiv al succesului aşa numitelor *maquiladoras*. Totuşi, alături de aceste costuri mai mici ale forţei de muncă există şi câteva probleme cărora trebuie să le facă faţă managerii de *maquiladoras*. În general forţa de muncă angajată în *maquiladoras* este tânără, lipsită de experienţă şi necalificată; întrucât ea provine în principal din zona rurală a Mexicului, există diferenţe culturale semnificative între salariaţii mexicani şi proprietarii sau managerii americani; legile mexicane protejează mai mult salariaţii decât o fac legile americane. Pe măsură ce producătorii americani găsesc modalităţi de a îmbunătăţi productivitatea forţei de muncă mexicane printr-o instruire specială a salariaţilor tineri, necalificaţi, ei se familiarizează cu cultura mexicană şi învaţă să conducă eficient ţinând cont de legile mexicane privind forţa de muncă. Producătorii americani fac faţă provocărilor sectorului de *maquiladoras*, îmbunătăţind productivitatea forţei de muncă mexicane, făcând din Mexic un loc şi mai atrăgător pentru fabricile firmelor străine.

Planificarea facilităţilor fabricii înseamnă într-o măsură din ce în ce mai mare planificarea expansiunii peste hotare. La fabrica din Mexic a firmei coreene de produse electronice Daewoo, Lorena Lopez efectuează un control de calitate pentru monitoarele de calculatoare. De asemenea, planificarea resurselor umane este necesară pentru a ne asigura că sunt angajaţi suficienţi salariaţi, cu calificările necesare, pentru funcţionarea fabricii, iar planificarea calităţii se impune pentru a stabili o serie de principii necesare pentru prestarea unor sarcini de tipul celor executate de Lopez.

Unul dintre factorii care influențează semnificativ alegerea amplasamentului este amplasamentul din străinătate. Managementul dintr-o țară străină care planifică alegerea amplasamentului trebuie să abordeze probleme cum ar fi operativitatea cu care guvernele străine aprobă amplasamentul și presiunile politice care pot încetini sau chiar împiedica amplasarea facilității într-o anumită zonă. De exemplu, investitorii japonezi care își amplasează activitățile în Statele Unite tind să aleagă acele state care dispun de o forță redusă a sindicatelor, de salarii mici, de o populație relativ săracă și de cel mai înalt nivel de educație în condițiile de mai sus. Managerii japonezi consideră că aceşti factori vor spori șansele de succes ale firmelor japoneze în Statele Unite.[9]

Numeroase organizații folosesc un proces de analiză pentru a compara diferențele de amplasament existente între diferite țări. În esență, acest proces implică următoarele etape:

1. Stabilirea unei serii de factori care este esențială pentru alegerea unui amplasament adecvat.
2. Atribuirea unui punctaj pentru fiecare dintre aceşti factori care să reflecte importanța lor relativă.
3. Clasificarea diferitelor amplasamente în funcție de modul în care reflectă aceşti factori.

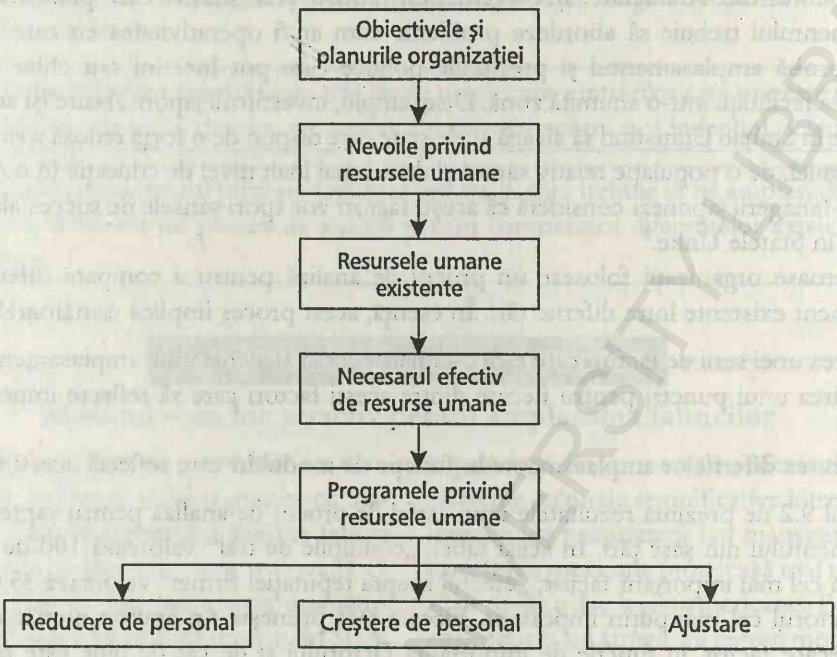
Tabelul 9.2 ne prezintă rezultatele unui astfel de proces de analiză pentru șapte factori ai amplasamentului din șase țări. În acest tabel, „condițiile de trai" valorează 100 de puncte și reprezintă cel mai important factor; „efectul asupra reputației firmei" valorează 35 de puncte și este factorul cel mai puțin important. Fiecare țară primește un anumit număr de puncte pentru fiecare factor, în funcție de importanța factorului și de cât de bine este reflectat în respectiva țară. Tabelul ne arată că, folosind acest set de criterii de analiză, Japonia, Mexicul și Franța sunt amplasamente mai bune decât Chile, Jamaica și Australia.

PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE Resursele umane sunt un alt domeniu de preocupare pentru cei care planifică intrările. Obiectivele organizației nu pot fi îndeplinite fără existența unui personal adecvat. Nevoile viitoare privind resursele umane sunt influențate, în

TABELUL 9.2 Rezultatele analizei celor șapte factori ai amplasamentului pentru un număr de șase țări

Criteriul	Valoarea maximă atribuită	Amplasamentele					
		Japonia	Chile	Jamaica	Australia	Mexic	Franța
Condițiile de trai	100	70	40	45	50	60	60
Accesibilitate	75	55	35	20	60	70	70
Industrializare	60	40	50	55	35	35	30
Disponibilitatea forței de muncă	35	30	10	10	30	35	35
Condițiile economice	35	15	15	15	15	25	25
Capacitatea și atitudinea comunității	30	25	20	10	15	25	15
Efectul asupra reputației firmei	35	25	20	10	15	25	15
Total	370	260	190	165	220	275	250

FIGURA 9.4 Procesul de planificare a resurselor umane



principal, de plecările de personal, caracteristicile forței de muncă prezente și de ritmul de creștere al organizației.[10]

Iată câteva întrebări reprezentative la care planificatorii resurselor umane ar trebui să răspundă:

1. De ce tipuri de oameni are nevoie organizația pentru a-și îndeplini obiectivele?
2. De cât de mult personal are nevoie pentru fiecare tip de oameni?
3. Ce etape trebuie să parcurgă organizația pentru a recruta și selecta astfel de oameni?
4. Actualii salariați pot fi instruiți pentru a ocupa viitoarele posturi de care are nevoie organizația?
5. În ce ritm pleacă salariații către alte organizații?

Figura 9.4 prezintă procesul de planificare a resurselor umane așa cum a fost conceput de către Bruce Coleman. Conform acestui model, **planificarea resurselor umane** privește analiza obiectivelor organizației pentru a stabili resursele totale de personal de care este nevoie, compararea acestor resurse cu resursele umane existente pentru a stabili necesarul efectiv de personal, și, în sfârșit, căutarea unor membri adecvați ai organizației care să ocupe posturile de care este nevoie.

Planificarea resurselor umane este acel tip de planificare a intrărilor care privește obținerea resurselor umane necesare organizației pentru îndepliniea obiectivelor sale.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Managerii de la Fiat vor folosi atât planuri permanente, cât și planuri cu o singură utilizare. Planurile permanente cuprind politici, proceduri și reguli și trebuie concepute pentru situațiile care se petrec în mod repetat. De exemplu, Fiat poate să conceapă un plan permanent care se focalizează asupra atingerii și menținerii nivelului de calitate al produselor pe care managementul îl consideră dezirabil.

Planurile cu o singură utilizare cuprind programele și bugetele, ele trebuind create pentru a gestiona situațiile care se înregistrează o singură dată sau rar. Studiul de caz introductiv ne dezvăluie că managementul companiei Fiat a lucrat la un buget pentru restructurarea unei fabrici existente în Avellino, Italia. În conceperea unui astfel de plan cu o singură utilizare, managerii companiei Fiat trebuie să se asigure că au înțeles în profunzime motivele pentru care eșuează planurile și să întreprindă măsurile necesare pentru a evita astfel de capcane.

Planificarea facilităților fabricii și planificarea resurselor umane sunt alte două tipuri de planuri pe care managerii le concep în mod obișnuit. În cazul companiei Fiat, planificarea facilităților fabricii presupune proiectarea tipurilor de fabrici de care are nevoie compania pentru a-și îndeplini obiectivele. Compania a conceput planuri pentru a construi o nouă fabrică la Basilicata, ca și pentru a extinde și a restructura o fabrică existentă de componente lângă Avellino. Cu siguranță, o influență puternică pentru conceperea acestor planuri a avut-o sprijinul financiar oferit companiei de către guvernul italian.

Planificarea resurselor umane privește obținerea sau pregătirea personalului de care are nevoie organizația pentru a-și îndeplini obiectivele. Managementul companiei Fiat trebuie să ia în considerare numărul și tipurile de personal necesar pentru funcționarea atât a fabricii existente, cât și a celei restructurate, iar această analiză trebuie să se focalizeze în mod inevitabil pe probleme cum ar fi momentul în care este nevoie de acești salariați, modul în care vor fi recrutați și cum vor fi pregătiți corespunzător după ce au fost angajați de Fiat.

INSTRUMENTELE DE PLANIFICARE

Instrumentele de planificare sunt tehnici pe care managerii le pot folosi pentru a concepe planuri. Ultima parte a acestui capitol analizează prognoza și programarea, două dintre cele mai importante astfel de instrumente.

Instrumentele de planificare sunt tehnici pe care managerii le pot folosi pentru a concepe planuri.

PROGNOZA

Prognoza este procesul de previzionare a evoluțiilor viitoare de mediu care vor influența funcționarea organizației. Deși tehnici complexe de prognoză au fost concepute doar de curând, conceptul de prognoză a fost întâlnit pentru prima oară în literatura de management la Fayol. Importanța prognozei constă în capacitatea acesteia de a-i ajuta pe manageri să cunoască viitoarea configurație a mediului organizației, care, la rândul ei, îi va ajuta să conceapă planuri mai eficiente.[11]

Prognoza este un instrument de planificare folosit pentru previzionarea evoluțiilor viitoare de mediu care vor influența funcționarea organizației.

MODUL ÎN CARE FUNCȚIONEAZĂ PROGNOZA

William C. House, prin descrierea companiei Insect Control Services, a conceput o prezentare excelentă a modului în care funcționează prognoza. În general, Insect Control Services prognozează în încercarea de a face următoarele lucruri:[12]

1. Stabilirea legăturii dintre vânzările din sectorul de activitate și indicatorii naționali economici și sociali.

2. Stabilirea impactului pe care îl vor avea restricțiile guvernamentale privind folosirea pesticidelor asupra dezvoltării pieței chimice, biologice și a energiei electromagnetice pentru combaterea dăunătorilor.
3. Evaluarea potențialului de creștere a vânzărilor, a profitabilității, a resurselor necesare, precum și a riscului impus de fiecare din domeniile pieței sale (comercial, sectorial, instituțional, guvernamental și rezidențial).
4. Evaluarea potențialului pentru extinderea eforturilor de marketing în alte zone geografice ale Statelor Unite, ca și în țările străine.
5. Stabilirea probabilității apariției progreselor tehnice care vor face ca liniile existente de produse să devină uzate moral.

DE LA UN SECTOR DE ACTIVITATE LA ALTUL

Producția de avioane

BOEING FOLOSEȘTE PROGNOZA PENTRU A-ȘI MODIFICA PRODUCȚIA

Boeing, cunoscutul producător de avioane, a folosit de mult timp tehnicile de prognozare pentru a previziona vânzările viitoare. Deși multe firme folosesc tehnici asemănătoare de prognozare, puține dintre ele încearcă să recurgă la prognoza pe termen lung pe care o realizează Boeing. În fiecare an, Boeing își revede prognoza pe 20 de ani a tendințelor din sectorul liniilor aeriene. Deși o serie de specialiști au dubii în legătură cu acuratețea unei astfel de prognoze, mulți alții consideră că aceste prognoze atent concepute se găsesc la baza succesului companiei.

Cea mai recentă prognoză întreprinsă de Boeing în 1998 a oferit o surpriză semnificativă pentru managementul companiei și pentru concurenții săi. Acum Boeing, mult timp considerat regele avioanelor de mare capacitate, își percepe viitorul în domeniul avioanelor mai mici și mai puțin scumpe. Cei care au făcut prognoza la Boeing consideră că reglementările mai liberale din domeniul liniilor aeriene vor face ca aceste linii aeriene să zboare, mai frecvent, pe rute mai scurte, motiv pentru care vor solicita avioane mai mici și mai eficiente. În consecință, compania consideră că va înregistra cea mai mare creștere în următorii 20 de ani în domeniul avioanelor de dimensiune medie.

Pentru a beneficia de aceste prognoze, managementul companiei a modificat producția. În loc să producă mai multe avioane mari și mici, managementul a hotărât ca firma să se concentreze în special asupra avioanelor de dimensiune medie. Managementul companiei Boeing speră că aceste prognoze vor ajuta compania să producă mai multe avioane solicitate de piață și mai puține avioane pe care piața nu le dorește. În cazul în care prognozele vor fi corecte, managementul și acționarii companiei Boeing ar putea trăi în viitor vremuri chiar mai bune decât cele din prezent.

TIPURILE DE PROGNOZE Alături de tipul general de prognoză întreprins de către Insect Control Services, există tipuri specializate de prognoză, cum ar fi prognozele economice, tehnice, sociale și cele privind vânzările. Deși o prognoză completă a organizației trebuie, și de regulă chiar cuprinde toate aceste tipuri de prognoză, prognoza vânzărilor este considerată prognoza esențială a organizației. *Prognoza vânzărilor* este o previziune privind mărimea vânzărilor de produse și/sau servicii ale organizației în intervalul de timp luat în

considerare. Ea este prognoza esențială pentru organizație întrucât servește ca principiu fundamental pentru planificare. De exemplu, numai după efectuarea prognozei vânzărilor managerii pot decide dacă vor trebui angajați noi reprezentanți de vânzări, dacă trebuie împrumutați mai mulți bani pentru extinderea fabricii sau dacă sunt necesare concedierile sau restrângerile de activitate în anumite domenii. Managerii trebuie să monitorizeze continuu metodele de prognoză pentru a le îmbunătăți și pentru a reconcepe planurile care s-au bazat pe prognoze necorespunzătoare.[13]

METODELE DE PROGNOZARE A VÂNZĂRILOR Managerii moderni au câteva metode diferite pentru prognozarea vânzărilor. Metodele cele mai cunoscute sunt metoda opiniilor grupului de directori, metoda estimărilor reprezentanților de vânzări și metoda analizei seriilor cronologice. Fiecare dintre aceste metode este analizată în această secțiune.

Metoda opiniilor grupului de directori **Metoda opiniilor grupului de directori** este o metodă directă de prognozare a vânzărilor. Managerii corespunzători din cadrul organizației se întâlnesc pentru a-și spune opiniile privind evoluția viitoare a vânzărilor. Întrucât aceste ședințe de analiză se axează, în general, pe intuiție sau pe presupuneri bazate pe experiența acumulată, prognoza care va rezulta va fi o combinație de opinii pertinente.

Metoda opiniilor grupului de directori este o metodă de previzionare a nivelului viitor al vânzărilor solicitându-i, în principal, pe directori să-și spună opiniile despre cum vor evolua vânzările în viitor.

O metodă asemănătoare de prognoză, mai recent concepută, denumită *metoda delphi*, culege, evaluează și sintetizează opiniile experților ca bază pentru prognoză, dar procedura este mai formală decât în cazul metodei opiniilor grupului de directori.[14] Metoda delphi cuprinde următoarele etape:

- *Etapa 1* – Diverși experți sunt solicitați să răspundă, independent și în scris, la o serie de întrebări despre viitorul vânzărilor sau despre orice alt domeniu care este prognozat.
- *Etapa 2* – Se pregătește apoi o sinteză a tuturor răspunsurilor. Nici un expert nu știe cum au răspuns la întrebări ceilalți experți.
- *Etapa 3* – Copii ale rezumatului sunt înmânate experților cu solicitarea de a-și schimba răspunsurile inițiale în cazul în care consideră că este necesar acest lucru.
- *Etapa 4* – Este conceput un alt rezumat ca urmare a modificărilor întreprinse de experți, iar copii ale rezumatului sunt distribuite din nou experților. Totuși, de această dată opiniile experților care diferă semnificativ de standardul reprezentat de rezumat trebuie justificate în scris.
- *Etapa 5* – Este conceput un al treilea rezumat pe baza opiniilor și a justificărilor, iar copii ale acestui rezumat sunt distribuite din nou experților. Acum este nevoie de justificarea în scris *a tuturor* răspunsurilor.
- *Etapa 6* – Prognoza este concepută pe baza tuturor opiniilor și a justificărilor care rezultă din etapa 5.

Metoda estimărilor reprezentanților de vânzări **Metoda estimărilor reprezentanților de vânzări** este o tehnică de prognoză a vânzărilor care previzionează vânzările prin analizarea opiniilor reprezentanților de vânzări priviți ca un grup. Reprezentanții de vânzări

interacționează continuu cu clienții și din această interacțiune dobândesc, de regulă, informații pentru prognozarea vânzărilor. Ca și în cazul metodei opiniilor grupului de directori, prognoza care rezultă este alcătuită, în mod normal, din punctele de vedere pertinente ale grupului.

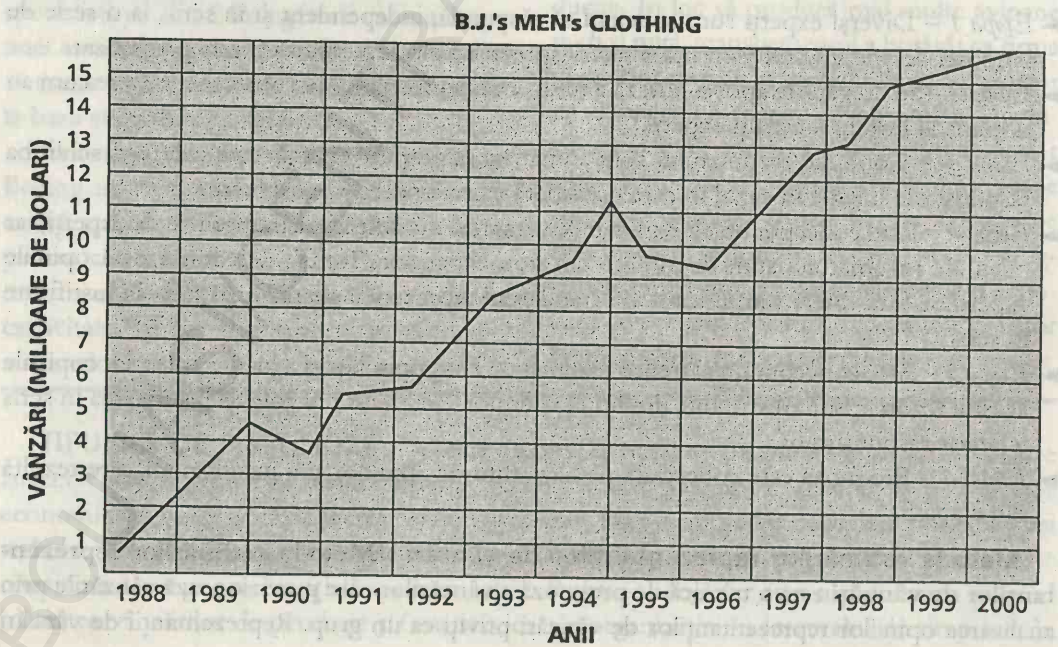
Metoda estimărilor reprezentanților de vânzări previzionează vânzările prin solicitarea, în principal, a opiniilor reprezentanților de vânzări privind evoluția vânzărilor în viitor.

Metoda estimărilor reprezentanților de vânzări este considerată a fi un instrument de management foarte valoros și este folosită, în mod obișnuit, de către firme și sectoare de activitate din întreaga lume. Deși acuratețea acestei metode este, în general, bună, managerii au descoperit că ea poate fi îmbunătățită prin luarea unor măsuri cum ar fi acordarea unui timp suficient reprezentanților de vânzări pentru efectuarea prognozei și oferirea unor stimulente pentru prognozele corecte. Unele firme îi ajută pe reprezentanții lor de vânzări să realizeze prognoze mai bune instruindu-i pentru a interpreta mai bine interacțiunile pe care le au cu clienții.[15]

Metoda analizei seriilor cronologice **Metoda analizei seriilor cronologice** previzionează vânzările prin analizarea vânzărilor în timp. Informațiile care prezintă relațiile dintre vânzări și timp sunt prezentate, în mod specific, într-un grafic, cum este cel din Figura 9.5. Această prezentare ne înfățișează, în mod clar, tendințele din trecut, care pot fi folosite pentru previzionarea vânzărilor în viitor.

Metoda analizei seriilor cronologice este o metodă de previzionare a vânzărilor prin analiza evoluției vânzărilor în timp.

FIGURA 9.5 Metoda seriilor cronologice



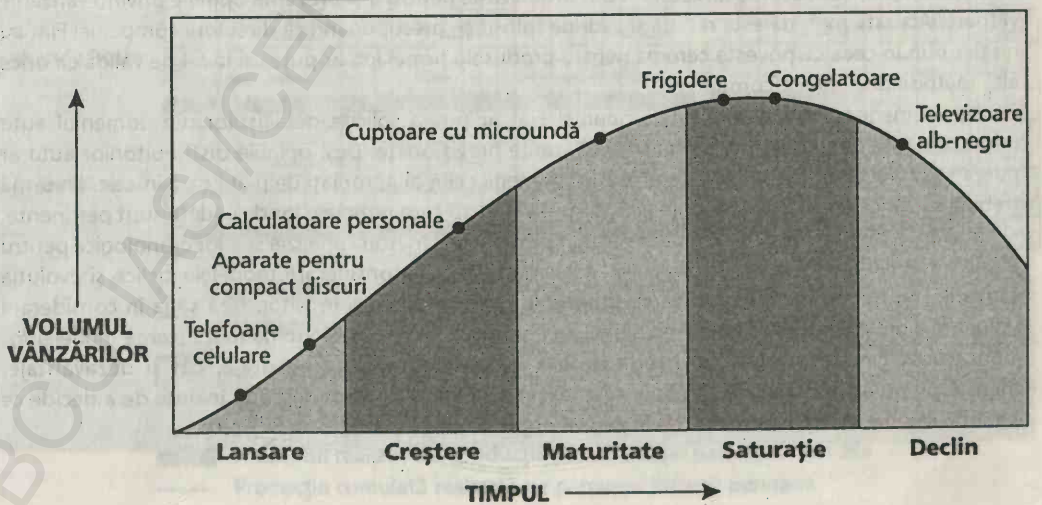
Deşi numărul de ani inclus în analiza seriilor cronologice variază de la o firmă la alta, ca o regulă generală, managerii trebuie să includă atâția ani cât sunt necesari pentru a nu pierde din vedere nici o tendință privind vânzările. De exemplu, la Coca-Cola, managementul consideră că pentru a previziona corect vânzările pe un an, va trebui să întocmească un grafic al vânzărilor din ultimii zece ani anteriori respectivului an.[16]

Analiza seriilor cronologice din Figura 9.5 ne indică o creştere semnificativă a vânzărilor companiei B.J.'s Men's Clothing de-a lungul timpului. Totuşi, întrucât pe termen lung produsele trec prin ceea ce este cunoscut drept ciclul de viață al produselor, creşterea previzionată a vânzărilor pe baza evoluției vânzărilor din ultimul deceniu ar trebui probabil să fie considerată foarte optimistă. **Ciclul de viață al produsului** constă din cinci etape pe care le parcurg majoritatea produselor şi a serviciilor. Aceste etape sunt lansarea, creşterea, maturitatea, saturația şi declinul.

Ciclul de viață al produsului constă din cinci etape pe care le parcurg majoritatea produselor şi a serviciilor: lansarea, creşterea, maturitatea, saturația şi declinul.

Etapele produsului. Figura 9.6 prezintă modul în care cele cinci etape ale ciclului de viață al produsului se raportează la volumul vânzărilor, de-a lungul timpului, pentru şapte produse. În etapa de lansare, când produsul este o marcă nouă, vânzările de abia încep să evolueze (telefoane celulare şi aparate pentru compact discuri). În etapa de creştere, produsul se află de o anumită perioadă pe piață şi devine mai acceptat, motiv pentru care vânzările produsului continuă să crească (ex. calculatoarele personale). Pe parcursul etapei de maturitate, concurenții pătrund pe piață şi, cu toate că vânzările continuă să crească, ritmul de creştere al vânzărilor este mai mic decât în etapa de creştere (ex. cuptoare cu microunde). După etapa de maturitate urmează etapa de saturație, când aproape oricine şi-a dorit produsul a reuşit să-l achiziționeze (ex. frigidere şi congelatoare). Vânzările pe parcursul etapei de saturație urmăresc în mod concret să înlocuiască un produs ieşit din funcțiune sau sunt destinate zonelor în care s-a înregistrat o

FIGURA 9.6 Etapele ciclului de viață al produselor



creştere de populaţie. Ultima etapă a ciclului de viaţă al produselor – declinul – înregistrează înlocuirea produsului de către un produs concurent (ex. televizoarele alb-negru).

Managerii pot fi capabili să împiedice pătrunderea unor produse în etapa de declin prin îmbunătăţirea calităţii produsului sau prin inovaţii. Alte produse, cum ar fi foarfecele, nu vor ajunge niciodată la această etapă a ciclului de viaţă al produsului întrucât nu există produse concurente care să le înlocuiască.

EVALUAREA METODELOR DE PROGNOZARE A VÂNZĂRILOR Metodele de prognozare a vânzărilor pe care tocmai le-am descris nu sunt singurele disponibile managerilor. Alte metode, mai complexe, sunt metoda corelaţiei statistice şi metoda de simulare pe calculator.[17] Totuşi, metodele pe care tocmai le-am analizat oferă cu adevărat o bază pentru înţelegerea prognozării vânzărilor.

În practică, managerii descoperă că fiecare metodă de prognozare are atât avantaje, cât şi dezavantaje. Înainte de a se hotărî să folosească o anumită metodă de prognozare a vânzărilor, managerul trebuie să cântărească atent aceste avantaje şi dezavantaje aşa cum apar ele pentru organizaţia sa. Cea mai bună decizie ar putea fi folosirea unei combinaţii de metode pentru prognozarea vânzărilor. Indiferent de metoda sau de metodele care sunt alese în cele din urmă, managerul trebuie să se asigure că modelul este logic, corespunde nevoilor organizaţiei şi poate fi adaptat schimbărilor din cadrul mediului.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Unul dintre instrumentele de planificare disponibile managementului companiei Fiat este prognoza, care presupune previzionarea evenimentelor viitoare care pot influenţa funcţionarea companiei. Deşi sunt disponibile diverse tipuri de prognoză – economică, tehnică şi a tendinţelor sociale, managementul companiei Fiat va alege probabil să facă din prognoza vânzărilor principalul tip de prognoză întrucât această metodă va previziona cât de mari sau de mici vor fi vânzările în perioada de timp care va fi luată în considerare. Conform informaţiilor din Studiul de caz introductiv, managerii companiei Fiat au făcut o prognoză a vânzărilor şi s-au bazat pe rezultatele sale când au luat decizia de a construi o nouă fabrică şi de a extinde o fabrică existentă.

Pentru a prognoza vânzările, managerii companiei Fiat pot recurge la metoda opiniilor grupului de directori prin convocarea directorilor din organizaţie pentru a-şi prezenta opiniile privind vânzările viitoare. Această metodă este rapidă şi uşor de folosit şi, presupunând că directorii companiei Fiat au un fler bun în ceea ce priveşte cererea pentru produsele firmei lor, ar putea fi la fel de validă ca orice altă metodă disponibilă companiei.

De asemenea, managementul companiei Fiat ar putea solicita detailiştilor din domeniul auto (reprezentanţii de vânzări) opinii privind vânzările previzionate. Deşi opiniile distribuitorilor auto ar putea să nu fie complet de încredere, ei sunt oamenii cei mai apropiaţi de piaţă care în cele din urmă trebuie să vândă produsele companiei Fiat, motiv pentru care punctele lor de vedere sunt pertinente.

În sfârşit, managementul companiei Fiat ar putea folosi metoda analizei seriilor cronologice pentru a analiza evoluţia vânzărilor în timp. Această metodă ia în considerare modelele ciclice şi evoluţia vânzărilor în trecut, presupunând că aceste evoluţii vor continua şi în viitor, fără să ia în considerare influenţele din exterior, cum ar fi recesiunile economice, care pot determina modificarea modelelor.

Întrucât fiecare metodă de prognozare a vânzărilor are atât avantaje, cât şi dezavantaje, managementul companiei Fiat trebuie să analizeze cu atenţie fiecare metodă înainte de a decide ce metodă sau metode trebuie folosite în cadrul organizaţiei.

PROGRAMAREA

Programarea este procesul de concepere a unei liste detaliate de activități, de alocare a resurselor necesare și de stabilire a termenelor în vederea îndeplinirii unui obiectiv. Programarea este o parte integrantă a planului fiecărei organizații. Două tehnici binecunoscute de programare sunt graficul Gantt și tehnica de evaluare și de trecere în revistă a programului (PERT).

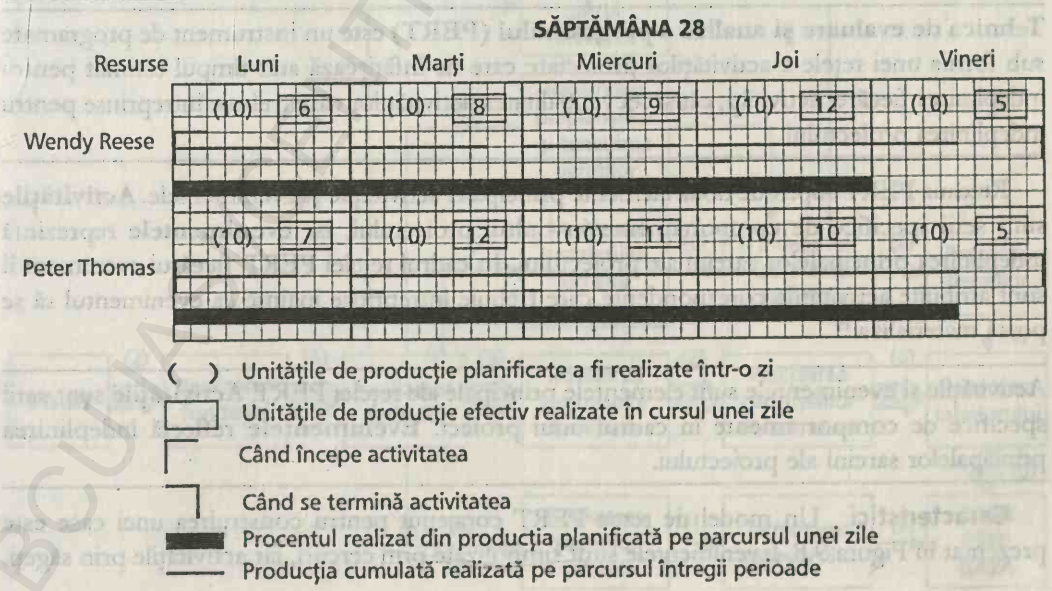
Programarea este procesul de concepere a unei liste detaliate de activități, de alocare a resurselor necesare și de stabilire a termenelor în vederea îndeplinirii unui obiectiv.

GRAFICUL GANTT **Graficul Gantt**, un instrument de programare conceput de către Henry L. Gantt, este, în esență, un grafic cu bare, timpul fiind prezentat pe axa orizontală, iar resursele ce urmează a fi programate pe axa verticală. El este folosit pentru programarea resurselor, inclusiv a intrărilor în sistemul de management cum ar fi resursele umane și utilajele.

Graficul Gantt este un instrument de programare alcătuit dintr-un grafic cu bare, timpul fiind prezentat pe axa orizontală, iar resursele ce urmează a fi programate pe axa veriticală. El este folosit pentru programarea resurselor.

Figura 9.7 prezintă un grafic Gantt pentru o perioadă de lucru denumită „Săptămâna 28". Resursele programate pe parcursul celor cinci zile lucrătoare din acest grafic sunt resursele umane, adică Wendy Reese și Peter Thomas. Pe parcursul săptămânii, atât Reese, cât și Thomas trebuie să producă 10 unități pe zi. Totuși, observați că producția realizată se abate de la producția planificată. Sunt zile în care ambii salariați au produs mai mult de 10 unități pe zi, ca și zile când fiecare a produs mai puțin de 10 unități. Producția cumulată realizată în Săptămâna 28 este de 40 de unități în cazul lui Reese și de 45 de unități în cazul lui Thomas.

FIGURA 9.7 Graficul Gantt



Caracteristici Deşi simplu din punct de vedere al conceptului şi al aspectului, graficul Gantt are multe întrebuinţări valoroase în domeniul managementului. În primul rând, managerii pot să-l folosească pentru trecerea în revistă în sinteză a modului în care sunt utilizate resursele umane ale organizaţiei. Din această sinteză, ei pot să detecteze informaţii cum ar fi resursele care contribuie consecvent la obţinerea productivităţii dorite, precum şi resursele care trag în jos productivitatea. În al doilea rând, managerii pot folosi graficul Gantt pentru coordonarea resurselor organizaţiei. Graficul poate prezenta resursele care nu sunt folosite pe parcursul unei anumite perioade, permiţând managerului să programeze aceste resurse pentru a se concentra asupra altor eforturi de producţie. În al treilea rând, graficul poate fi folosit pentru a stabili standarde realiste privind producţia pe salariat. De exemplu, dacă producţia programată este realizată prea repede, standardele de producţie trebuie majorate astfel încât salariaţii să aibă mai mult de lucru în intervalul luat în considerare.

TEHNICA DE EVALUARE ŞI DE ANALIZĂ A PROGRAMULUI (PERT) Principala slăbiciune a graficului Gantt este aceea că el nu conţine nici o informaţie despre interdependenţa dintre sarcinile care trebuie îndeplinite. Deşi toate sarcinile care trebuie îndeplinite sunt prezentate în grafic, nu există nici o modalitate pentru a preciza dacă o sarcină trebuie îndeplinită înainte de începerea executării unei alte sarcini. Tehnica de evaluare şi analiză a programului (PERT), ce a evoluat parţial din graficul Gantt, este un instrument de programare care pune accentul cu adevărat pe interdependenţa dintre sarcini.

Definirea PERT **PERT** este o reţea a activităţilor proiectate care ne înfăţişează atât timpul estimat pentru îndeplinirea fiecărei activităţi, precum şi secvenţialitatea activităţilor care trebuie întreprinse pentru îndeplinirea proiectului. Acest instrument de programare a fost conceput în 1958 pentru proiectarea şi construirea sistemului militar al submarinului Polaris. Oamenii care gestionau acest proiect au descoperit că graficul Gantt şi alte instrumente existente de programare le erau de puţin folos datorită naturii complicate a proiectului Polaris şi a interdependenţei sarcinilor care trebuiau întreprinse.[18]

Tehnica de evaluare şi analiză a programului (PERT) este un instrument de programare sub forma unei reţele a activităţilor proiectate care ne înfăţişează atât timpul estimat pentru îndeplinirea fiecărei activităţi, cât şi secvenţialitatea activităţilor care trebuie întreprinse pentru îndeplinirea proiectului.

Reţeaua PERT cuprinde două elemente principale: activităţile şi evenimentele. **Activităţile** sunt serii specifice de comportamente în cadrul proiectului, iar **evenimentele** reprezintă îndeplinirea principalelor sarcini ale proiectului. În cadrul reţelei PERT, fiecărui eveniment îi sunt atribuite activităţile corespondente care trebuie întreprinse înainte ca evenimentul să se poată materializa.[19]

Activităţile şi evenimentele sunt elementele principale ale reţelei PERT. **Activităţile** sunt serii specifice de comportamente în cadrul unui proiect. **Evenimentele** reflectă îndeplinirea principalelor sarcini ale proiectului.

Caracteristici Un model de reţea PERT conceput pentru construirea unei case este prezentat în Figura 9.8. Evenimentele sunt simbolizate prin cercuri, iar activităţile prin săgeţi.

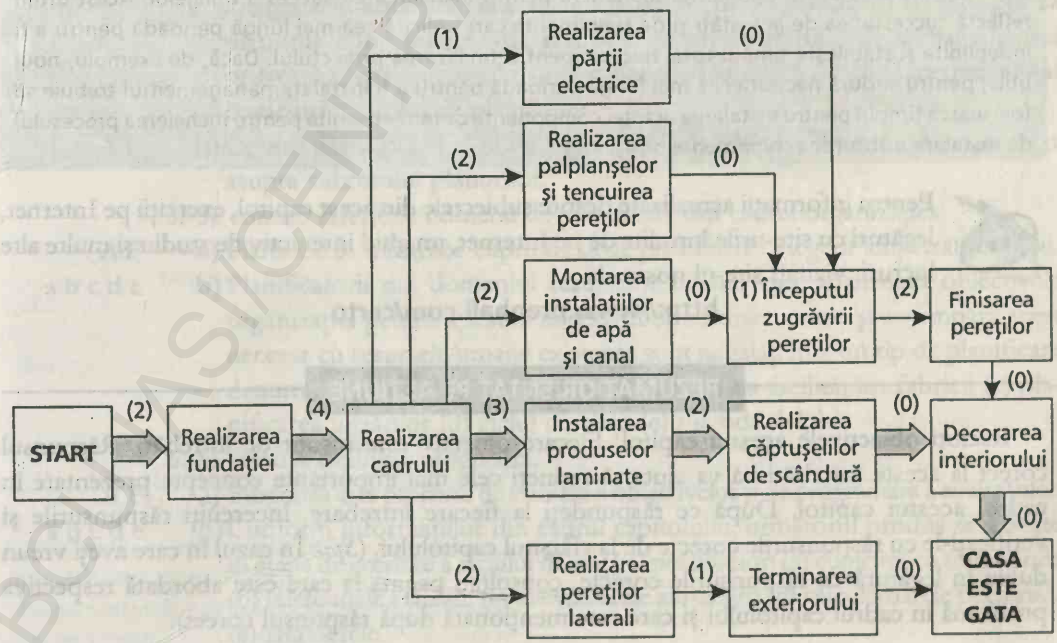
De exemplu, figura ne arată că după materializarea evenimentului „realizarea fundației" (reprezentat printr-un cerc), trebuie întreprinse anumite activități (reprezentate prin săgeți) înainte ca evenimentul „realizarea cadrului" să se materializeze (reprezentat printr-un alt cerc).

Trebuie accentuate alte două caracteristici ale rețelei prezentate în Figura 9.8. În primul rând, prezentarea evenimentelor de la stânga spre dreapta ne arată interdependența dintre evenimente sau secvențialitatea în care trebuie să aibă loc acestea. În al doilea rând, numerele din parantezele de deasupra fiecărei săgeți ne arată unitățile de timp necesare pentru îndeplinirea fiecărei activități. Aceste două caracteristici îi ajută pe manageri să se asigure că la un proiect se întreprinde doar munca necesară și că nici o activitate a proiectului nu durează prea mult.

Drumul critic Managerii trebuie să acorde o mare atenție **drumului critic** al rețelei PERT – succesiunea de evenimente și de activități care necesită cea mai lungă perioadă pentru a fi îndeplinite. Acest drum poartă denumirea de drum *critic* întrucât o întârziere în îndeplinirea acestei secvențe va determina o întârziere în îndeplinirea întregului proiect. Drumul critic din Figura 9.8 este prezentat prin intermediul unor săgeți groase; toate celelalte drumuri fiind prezentate prin săgeți subțiri. Managerii caută să controleze proiectul încercând să-l înfăptuiască în perioada de timp stabilită pentru parcurgerea drumului critic. Drumul critic îi ajută să previzioneze ce caracteristici ale programului devin nerealiste și oferă informații despre modul în care aceste caracteristici pot fi eliminate sau modificate.[20]

Drumul critic al rețelei PERT este succesiunea de evenimente și de activități din cadrul rețelei tehnicii pentru evaluarea și analiză a programului (PERT) care necesită cea mai lungă perioadă pentru a fi îndeplinite.

FIGURA 9.8 Rețeaua PERT concepută pentru construirea unei case



Etapele pentru conceperea unei rețele PERT Când concep o rețea PERT, managerii trebuie să urmeze patru etape principale:[21]

- *Etapa 1* – Enumerarea tuturor activităților/evenimentelor care trebuie îndeplinite în cadrul proiectului și secvențialitatea în care trebuie desfășurate aceste activități/evenimente.
- *Etapa 2* – Stabilirea timpului necesar pentru întreprinderea fiecărei activități/eveniment.
- *Etapa 3* – Conceperea unei rețele PERT care reflectă toate informațiile cuprinse în etapele 1 și 2.
- *Etapa 4* – Identificarea drumului critic.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Programarea este un alt instrument de planificare disponibil managementului companiei Fiat. Ea presupune prezentarea unei liste detaliate a activităților care trebuie întreprinse pentru îndeplinirea unui obiectiv. De exemplu, dacă obiectivul companiei Fiat este acela ca toți salariații săi să lucreze competent cu echipamente moderne în următorii doi ani în fabrica sa renovată, managementul va trebui să programeze activități cum ar fi instalarea echipamentului, pregătirea salariaților și stabilirea unor noi standarde privind producția.

Două dintre tehnicile de programare disponibile managementului companiei Fiat sunt graficul Gantt și rețeaua PERT. Pentru a programa producția salariaților, managerii companiei Fiat pot să folosească graficul Gantt – graficul cu bare care are timpul pe axa orizontală și resursele care urmează să fie programate pe axa verticală. De asemenea, ei pot să considere că acest grafic este util pentru evaluarea performanțelor salariaților și pentru stabilirea unor noi standarde de producție.

Când managerii companiei Fiat vor dori să vadă relațiile dintre sarcini, ei vor trebui să folosească rețeaua PERT pentru a concepe o schemă a activităților, a evenimentelor și a timpului necesar pentru îndeplinirea fiecărei sarcini. De exemplu, rețeaua PERT va fi folositoare în programarea instalării noilor utilaje întrucât acest tip de programare va arăta ce utilaje trebuie instalate mai întâi, timpul necesar pentru instalarea fiecărui utilaj și modul în care vor fi influențate celelalte activități impuse de renovarea fabricii înainte de încheierea instalării. În plus, PERT va arăta companiei Fiat drumul critic pe care trebuie să-l parcurgă managerii pentru instalarea cu succes a utilajelor. Acest drum reflectă succesiunea de activități și de evenimente care solicită cea mai lungă perioadă pentru a fi îndeplinite și stabilește timpul total necesar pentru finalizarea proiectului. Dacă, de exemplu, noul utilaj pentru sudură necesită cea mai lungă perioadă pentru a fi instalat, managementul trebuie să folosească timpul pentru instalarea acestei componente ca termen limită pentru încheierea procesului de instalare a tuturor echipamentelor.

Pentru informații actualizate despre subiectele din acest capitol, exerciții pe Internet, legături cu site-urile înrudite de pe Internet, un ghid interactiv de studiu și multe alte lucruri, vizitați site-ul nostru la

http://www.prenhall.com/certo

REZUMAT ORIENTAT PE ACȚIUNE

Recitiți obiectivele acestui capitol. Fiecare obiectiv este însoțit de întrebări. Răspunsul corect la aceste întrebări vă va ajuta să rețineți cele mai importante concepte prezentate în cadrul acestui capitol. După ce răspundeți la fiecare întrebare, încercuiți răspunsurile și verificați-le cu răspunsurile corecte de la sfârșitul capitolului. (*Sfat:* În cazul în care aveți vreun dubiu în legătură cu răspunsurile corecte, consultați pagina la care este abordată respectiva problemă în cadrul capitolului și care este menționată după răspunsul corect).

Încercuiți: Studiind acest capitol voi încerca să:

1. Să cunosc definiția completă a planului.

a b c d e a) Planul reprezintă: (a) totalitatea bunurilor imobile și mobile ale firmei (b) o acțiune specifică menită să ajute firma să-și îndeplinească obiectivele (c) îndeplinirea unei politici (d) o proiecție a vânzărilor viitoare (e) un experiment pentru stabilirea sistemului optim de distribuție.

a b c d e b) Următoarea componentă *nu* este, în general, o componentă importantă a planului: (a) evaluarea informațiilor relevante (b) estimarea posibilelor evenimente viitoare (c) declarație privind cursul recomandat de acțiune (d) declarație privind intuiția managerului (e) strategie bazată pe rațiune și raționament.

2. Să dobândesc informații privind diferitele caracteristici ale planului.

A F a) Cele mai multe planuri influențează numai managementul de vârf.

a b c d e b) Următoarea reprezintă una dintre cele patru caracteristici importante ale planului: (a) repetitivitate (b) organizare (c) timp (d) a și c (e) b și c.

3. Să cunosc diferitele tipuri de planuri.

a b c d e a) Planurile permanente care oferă principii generale pentru canalizarea gândirii managementului în anumite direcții poartă numele de: (a) proceduri (b) programe (c) planuri cu o singură utilizare (d) politici (e) reguli.

a b c d e b) Programele și bugetele sunt exemple de: (a) planuri cu o singură utilizare (b) reguli permanente (c) proceduri (d) componente ale graficului Gantt (e) drumuri critice.

4. Să știu de ce eșuează planurile.

a b c d e a) Următorul este unul dintre motivele pentru care planurile eșuează: (a) în planificare sunt folosite intrări adecvate (b) planificarea organizației este integrată în sistemul general de management (c) managerii se așteaptă ca planurile concepute să fie realizate cu un efort mic (d) managementul operează conform planului (e) responsabilitatea planificării nu revine numai compartimentului de planificare.

A F b) Confundarea planificării cu proiecțiile financiare nu va avea nici un efect asupra succesului planurilor.

5. Să cunosc diferitele domenii de planificare din cadrul organizației.

A F a) Planificarea intrărilor cuprinde doar planificarea alegerii amplasamentului.

a b c d e b) Planificatorii din domeniul resurselor umane care analizează obiectivele organizației pentru a stabili necesarul de resurse umane și a compara acest necesar cu resursele umane existente sunt angajați într-un tip de planificare denumit: (a) schema procesului (b) planificarea facilităților fabricii (c) planificarea intrărilor (d) ciclul de viață (e) metoda delphi.

6. Să cunosc definiția prognozei.

A F a) Prognoza este procesul de stabilire a obiectivelor și de programare a activităților.

a b c d e b) Conform informațiilor din cadrul capitolului, următorul produs se găsește în etapa de creștere a ciclului de viață al produselor: (a) cuptorul cu microunde (b) telefoanele celulare (c) televizoarele alb-negru (d) calculatoarele personale (e) frigiderele

7. Să dobândesc capacitatea de a percepe avantajele şi dezavantajele diverselor metode de prognozare a vânzărilor.

a b c d e a) Tehnica de prognozare a vânzărilor care foloseşte cunoştinţe de specialitate obţinute pe baza interacţiunii cu clienţii este: (a) metoda opiniilor grupului de directori (b) metoda estimărilor reprezentanţilor de vânzări (c) analiza seriilor cronologice (d) a şi b (e) b şi c.

A F b) Unul dintre avantajele metodei opiniilor grupului de directori este acela că aceasta ar putea fi singura metodă fezabilă de prognozare a vânzărilor, în special în absenţa informaţiilor adecvate.

8. Să cunosc definiţia programării.

a b c d e a) Programarea poate fi cel mai bine descrisă drept: (a) evaluarea cursurilor alternative de acţiune (b) procesul de concepere a obiectivelor (c) procesul de concepere a unei liste detaliate de activităţi (d) determinarea pragului de rentabilitate (e) procesul de definire a politicilor.

A F b) Programarea este procesul de previzionare a evenimentelor viitoare de mediu care vor influenţa operaţiunile organizaţiei.

9. Să cunosc graficul Gantt şi reţeaua PERT.

a b c d e a) Următoarea întrebuinţare *nu* constituie una dintre întrebuinţările acceptabile ale graficului Gantt: (a) trecerea în revistă în sinteză a modului în care sunt folosite resursele organizaţiei (b) facilitarea coordonării resurselor organizaţiei (c) stabilirea unor standarde realiste privind producţia pe cap de salariat (d) stabilirea resurselor care contribuie consecvent la productivitatea organizaţiei (e) toate reprezintă întrebuinţări acceptabile ale graficului Gantt.

a b c d e b) În cadrul reţelei PERT, succesiunea evenimentelor şi a activităţilor care necesită cea mai lungă perioadă de timp pentru a fi întreprinse poartă denumirea de: (a) reţea (b) sunt prezentate prin săgeţi subţiri (c) drumul evitat de manageri (d) drumul critic (e) este eliminată din proiect astfel încât proiectul să nu dureze prea mult.

ANEXĂ LA STUDIUL DE CAZ INTRODUCTIV

ÎNTREBĂRI

„Fiat îşi planifică producţia de autoturisme" (pag. 252), precum şi secţiunile care au revenit la studiul de caz au fost scrise pentru a vă ajuta să înţelegeţi mai bine conceptele de management cuprinse în cadrul acestui capitol. Răspundeţi la următoarele întrebări privind studiul de caz pentru a înţelege mai bine conţinutul capitolului:

1. Planificarea facilităţilor fabricilor companiei Fiat trebuie să fie legată de planificarea resurselor sale umane? Explicaţi.
2. Explicaţi această afirmaţie: „Calitatea deciziilor companiei Fiat de a construi o fabrică şi de a extinde şi renova o altă fabrică este influenţată în mare parte de corectitudinea prognozelor privind vânzările făcute de către companie".
3. Ce metodă(e) de prognozare a vânzărilor credeţi că ar fi trebuit să folosească managementul companiei Fiat ca bază pentru luarea deciziilor privind facilităţile fabricilor? Explicaţi.

EXERCIŢII PRIVIND APTITUDINILE DE MANAGEMENT: PREGĂTIREA UNEI PROGNOZE PRIVIND VÂNZĂRILE

În Studiul de caz introductiv, managementul companiei Fiat a decis să mărească propria capacitate de producţie pentru a satisface cererile viitoare ale pieţei europene. Întreprindeţi o analiză

a seriilor cronologice care vă permite să prognozați vânzările companiei Fiat în Italia în următorii trei ani de zile. Mergeți la bibliotecă sau pe Internet pentru a culege informații. Care sunt atuurile prognozei dumneavoastră? Dar slăbiciunile? Ce acțiuni de management ați întreprinde la Fiat pe baza acestei prognoze? De ce?

PROBLEME DE RECAPITULAT ȘI DE ANALIZAT

1. Ce este un plan?
2. Enumerați și descrieți caracteristicile de bază ale planului.
3. Care este diferența dintre planurile permanente și cele cu o singură utilizare?
4. Comparați și scoateți în evidență diferențele existente între politici, proceduri și reguli.
5. Care sunt cele două tipuri principale de planuri cu o singură utilizare?
6. De ce au organizațiile programe?
7. La ce le folosește managerilor bugetul?
8. Sintetizați cei 10 factori care determină eșecul planurilor.
9. Ce este planificarea intrărilor?
10. Evaluați importanța planificării facilităților fabricii pentru organizație.
11. Ce factori importanți trebuie avuți în vedere în alegerea amplasamentului?
12. Descrieți procesul de planificare a resurselor umane.
13. Ce este un instrument de planificare?
14. Descrieți unitățile de măsură folosite, de regulă, în prognoză. De ce sunt folosite astfel de unități de măsură?
15. Trasați și explicați ciclul de viață al produsului.
16. Analizați avantajele și dezavantajele celor trei metode de prognozare a vânzărilor.
17. Spuneți-vă părerea pe marginea afirmației conform căreia toți managerii trebuie să-și consacre o parte din timpul lor pentru a programa.
18. Ce este graficul Gantt? Trasați un grafic simplu care să vă ajute în explicarea acestui concept.
19. Cum pot să fie folosite de către manageri informațiile din graficul Gantt?
20. De ce rețeaua PERT este un instrument de programare?
21. Cum se raportează drumul critic la rețeaua PERT?
22. Enumerați etapele necesare pentru a concepe o rețea PERT.

RĂSPUNSURI LA REZUMATUL ORIENTAT PE ACȚIUNE

1. a) b, pag. 254
   b) d, pag. 254
2. a) F, pag. 255
   b) d, pag. 254-255
3. a) d, pag. 257
   b) a, pag. 259
4. a) c, pag. 260
   b) F, pag. 260
5. a) F, pag. 260
   b) c, pag. 260-261
6. a) F, pag. 265
   b) d, pag. 269
7. a) b, pag. 268
   b) A, pag. 267
8. a) c, pag. 271
   b) F, pag. 271
9. a) e, pag. 271
   b) d, pag. 273

STUDIU DE CAZ: Planurile și instrumentele de planificare

Pe 2 februarie 1996, Congresul a adoptat o lege extrem de importantă privind reducerea reglementărilor fiecărui aspect care ține de sectorul comunicațiilor. Conform acestei legi, furnizorii de programe TV prin cablu, firmele locale de servicii telefonice, precum și firmele de servicii telefonice interurbane vor avea dreptul să pătrundă una pe piața celeilalte pentru obținerea profiturilor. Pe baza

performanţelor din trecut, MCI pare a fi una dintre companiile bine plasate în această luptă pentru toate pieţele. Totuşi, înainte de toate, firma va trebui să înveţe să vândă şi altceva în afară de servicii telefonice interurbane. Conform analistei firmei UBS Securities, Linda B. Meltzer, „Nu se mai pune problema ce cotă poţi să obţii pe piaţa de 75 de miliarde de dolari a convorbirilor telefonice. Se pune problema ce cotă de piaţă va putea obţine compania MCI pe o piaţă integrată de 500 de miliarde de dolari".

MCI a răspuns noilor ocazii din domeniul telecomunicaţiilor cu o serie de paşi contradictorii înainte şi înapoi. De exemplu, firma a lansat şi a blocat două strategii privind comunicaţiile fără fir şi o acţiune privind serviciile pe Internet. Totuşi, directorul general Bert C. Roberts consideră că acţiunile şovăielnice ale companiei sunt o dovadă a celui mai important atu al ei – capacitatea de a fi flexibilă: „Ne mişcăm cu rapiditate înainte şi ne retragem cu aceeaşi rapiditate atunci când este cazul", spune Roberts. El susţine că această flexibilitate va permite companiei MCI să conceapă şi să implementeze o strategie coezivă pentru noua piaţă a comunicaţiilor.

Actuala strategie a companiei MCI concentrează resursele organizaţiei asupra a ceea ce pare logic în sectorul de activitate - adică, asupra a ceea ce revista *Business Week* descria drept: „Oferă dintr-o singură sursă serviciile pentru convorbirile interurbane şi locale, serviciile video, de informaţii şi de comunicaţii fără fir, facturează toate aceste servicii printr-o singură factură, iar clienţii vor veni". Prin intermediul societăţilor mixte, al parteneriatelor, al acordurilor de revânzare şi al propriilor iniţiative, MCI se aşteaptă să fie capabilă să ofere aproape orice serviciu care poate fi furnizat atât prin intermediul sistemelor de comunicaţii cu fir, cât şi al celor de comunicaţii fără fir – televiziune prin satelit, conectare la Internet, tranzacţii de comerţ electronic, ca şi servicii telefonice locale, interurbane şi internaţionale. „Vrem să oferim cât mai multe servicii posibile fiecărui client", spune Roberts, precizând că studiile MCI demonstrează că acei clienţi care cumpără mai mult de un serviciu de la un furnizor sunt cu 40% mai fideli actualilor lor furnizori decât acei clienţi care cumpără doar un serviciu.

De fapt, în sprijinul noului principiu al companiei MCI care reclamă „diversitatea sau moartea", Roberts susţine că până în anul 2000 doreşte ca firma sa să obţină 50% din venituri din noile activităţi. Pentru îndeplinirea acestui obiectiv, MCI a cheltuit mai mult de 6 miliarde de dolari în anul calendaristic 1995, cumpărând tot ce se putea, de la un detailist de telefoane celulare până la firma SHL Systemhouse, un integrator de sisteme informatice cu sediul în Canada. MCI a instalat, de asemenea, reţele de fibră optică în 25 de oraşe pentru a oferi firmelor servicii de telefonie locală.

Mai presus de toate, compania i-a şocat pe experţii din sectorul ei de activitate când a plătit 2 miliarde de dolari pentru 13,5% din acţiunile firmei News Corporation, întrucât ei nu pot să pună de acord această investiţie cu obiectivele cunoscute ale companiei MCI. Totuşi, la începutul anului 1996, MCI şi News Corporation au anunţat constituirea unei societăţi mixte care va cheltui 1,3 miliarde de dolari pentru a construi o reţea de DBS (sistem digital de transmisie). Curând după aceea, MCI a anunţat o altă alianţă importantă, de această dată cu Microsoft Corporation, MCI urmând a deveni principalul distribuitor al reţelei de Internet a companiei Microsoft.

MCI pretinde că îşi sprijină această strategie de „răspândire peste tot" pe o serie cuprinzătoare de principii. „Cumpărăm când există resurse limitate şi vindem când există un excedent", spune Timothy F. Price, preşedintele firmei de servicii telefonice interurbane a companiei MCI. Ca o exemplificare a acestui prinicipiu, MCI a plătit 628,5 milioane de dolari pentru ultima frecvenţă disponibilă pentru satelitul său de transmisiuni digitale, în ciuda faptului că analiştii considerau că acest preţ este de două ori mai mare decât valoarea frecvenţei. Cel de-al doilea principiu a determinat compania MCI să revândă serviciile de comunicaţii fără fir achiziţionate de la alţi furnizori. Planificatorii MCI au considerat că după ce vor fi construite reţelele PCS (servicii personale de comunicaţie) – care impuneau costuri mari de instalare – va exista un excedent de capacitate. În sprijinul acestui plan, MCI a plătit 190 de milioane de dolari în septembrie 1995 pentru firma Nationwide Cellular Services, un mare detailist.

Un alt principiu strategic al companiei MCI este acela de a suporta împreună cu alţii costurile numeroaselor sale activităţi pentru a diminua riscurile. În acest scop, Roberts speră să găsească parteneri cât mai repede posibil – fie că este vorba de Rupert Murdoch (News Corporation), Bill Gates (Microsoft) sau British Telecommunications PLC (care deţine

20% din acțiunile MCI din 1994). „Nu sunt atât de vizionar încât să știu unde se vor îndrepta dolarii peste cinci ani", spune Roberts. În sfârșit, președintele MCI, Price, arată care este ultimul atu al companiei – și unul dintre cele mai importante principii ale unei planificări de succes: instinctul de marketing care ucide concurența. „Nu vrem să ne scufundăm sub locul în care se găsesc clienții", spune el. „Vrem să mergem doar până la locul unde-i găsim pe clienți". Conform noului președinte al companiei British Telecom, Peter Bonfield, acest lucru nu va fi o problemă: „Sunt extraordinar de rapizi. Pot să transforme o idee într-un produs doar într-o lună de zile".

ÎNTREBĂRI

1. Caracterizați politica prin care directorul general Bert Roberts își conduce compania. Considerați această politică drept una puternică pe care MCI se poate baza în viitor? Explicați.
2. Planul conceput de către MCI pentru a beneficia de avantajele noului mediu al comunicațiilor este un *plan permanent* sau *cu o singură utilizare*? Explicați, folosind definițiile și figurile din secțiunea acestui capitol care se ocupă de tipurile de planuri.
3. Descrieți procesul de prognoză folosit de către MCI pentru a concepe planurile de diversificare. Revedeți cele cinci acțiuni întreprinse de firma Insect Control Services pentru a prognoza evoluția mediului în sectorul său de activitate. Ce etape de prognozare credeți că a parcurs MCI pentru a urma procedura de planificare?
4. Luați în considerare toate produsele pe care le oferă în prezent MCI, de la serviciile telefonice interurbane și până la divertisment, și încadrați fiecare produs într-una din etapele *ciclului de viață al produselor*. Ce poate MCI să facă pentru a prelungi viața produselor aflate la sfârșitul ciclului lor de viață și pentru a aduce în etapa de maturitate produsele situate la începutul ciclului lor de viață?

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY

Partea a treia

Organizarea

CAPITOLUL 10
Elementele fundamentale ale organizării

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc funcţia de organizare.
2. Să cunosc complexitatea stabilirii unei structuri adecvate a organizaţiei.
3. Să dobândesc informaţii despre avantajele şi dezavantajele diviziunii muncii.
4. Să cunosc relaţiile dintre diviziunea muncii şi coordonare.
5. Să cunosc domeniul de management şi factorii care-i influenţează dimensiunea.
6. Să cunosc relaţiile ierarhice.

STUDIU DE CAZ INTRODUCTIV

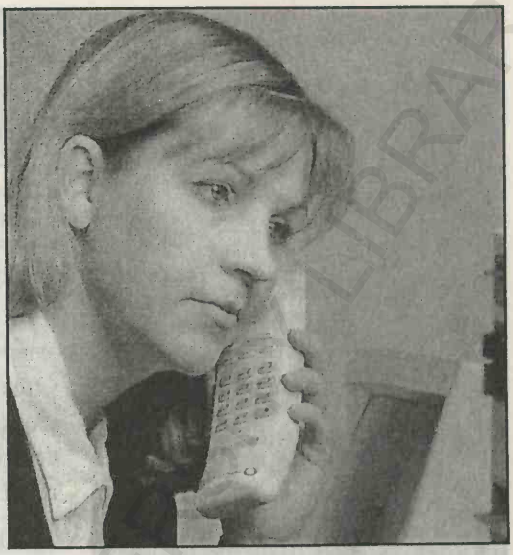
Lucent Technologies se organizează în vederea obţinerii succesului

Atenţie: La sfârşitul capitolului (pag. 303) veţi găsi o Anexă la studiul de caz introductiv care conţine o serie de întrebări şi un exerciţiu privind aptitudinile de management. Această Anexă urmăreşte să aprofundeze aplicarea conceptelor din capitol la situaţiile existente în studiul de caz.

Lucent Technologies, cu sediul central în Murray Hill, New Jersey, proiectează, realizează şi livrează o gamă variată de reţele publice şi private, de sisteme de comunicaţii şi de softuri, de sisteme de telefonie cu fir şi fără fir pentru firme, precum şi de componente microelectronice. Compania realizează şi vinde pentru firme sisteme centrale de telefonie, sisteme de Internet şi sisteme de telefonie mobilă.

Cu doi ani în urmă, Lucent s-a desprins din AT&T şi s-a constituit ca o firmă de sine stătătoare. Cei mai importanţi concurenţi ai acestei firme nou constituite sunt Motorola, Tellabs, Harris Corporation şi Applied Signal. Chiar şi în condiţiile unei astfel de concurenţe formidabile, Lucent înregistrează succese uimitoare. Firma a obţinut venituri anuale de peste 26 miliarde de dolari, înregistrând o rată anuală de creştere de 20%. Performanţele remarcabile ale firmei Lucent i-au adus apreciere şi respect atât pe plan naţional, cât şi pe plan internaţional.

O mare parte a acestui succes se datorează structurii organizatorice a firmei Lucent. Firma a construit o structură care facilitează autonomia internă pentru accelerarea procesului de dezvoltare a produselor şi pentru lansarea mai rapidă a produselor pe piaţă. Managerii pot să ia decizii legate de ceea ce trebuie întreprins şi de momentul în care trebuie întreprins fără să mai fie nevoie de o aprobare permanentă venită din partea nivelurilor superioare de management.



Structura organizatorică a companiei Lucent accelerează procesul de dezvoltare a produselor oferind grupurilor o mai mare autonomie şi capacitatea de a răspunde rapid nevoilor pieţei.

De asemenea, structura organizatorică a companiei Lucent oferă grupurilor din cadrul firmei capacitatea de a răspunde repede unei pieţe care se modifică permanent. Firma a fost împărţită în 11 grupuri, fiecare grup focalizându-se asupra unui produs sau serviciu important. Conform lui Karyn Mashima, vice-preşedinte responsabil cu sistemele de reţele pentru firme şi cu reţelele pentru informaţii, aceste grupuri permit firmei Lucent să se focalizeze şi să fie eficientă în domenii de activitate foarte competitive.

Noua structură orientată asupra grupurilor permite grupurilor să fie autonome dar, în acelaşi timp, le încurajează să lucreze împreună. Ca exemplu, grupul care oferă servicii globale a fost constituit pentru a sprijini vânzările şi serviciile efectuate de alte grupuri. Grupurile sunt răspunzătoare pentru propria lor misiune, care, uneori, prevede independenţă faţă de alte grupuri, iar alteori cooperare cu alte grupuri.

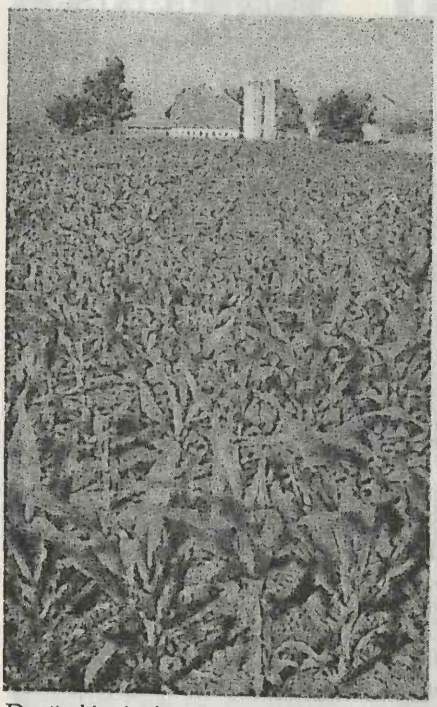
Unii se întreabă dacă Lucent va putea să înregistreze şi în continuare aceeaşi rată a creşterii şi a succesului. Conform lui Richard A. McGinn, directorul general al companiei Lucent, structura organizatorică a companiei este unul dintre factorii care va asigura această continuitate.

Ce urmează

Studiul de caz introductiv descrie, în general, modul în care este organizată firma Lucent pentru a fi mai competitivă. Informaţiile din acest capitol vor fi utile pentru un manager cum este Richard A. McGinn, directorul general al firmei Lucent, în abordarea problemelor de organizare. Acest capitol pune accentul atât pe definirea organizării, cât şi pe principiile teoriei clasice a organizării care pot fi utile pentru organizarea unei firme.

DEFINIŢIA ORGANIZĂRII

Organizarea este procesul de stabilire a unei folosiri metodice a tuturor resurselor în cadrul sistemului de management. Folosirea metodică pune accentul pe îndeplinirea obiectivelor sistemului de management şi îi ajută pe manageri nu numai să clarifice obiectivele dar şi resursele care vor fi folosite pentru îndeplinirea acestor obiective. Focalizarea principală a organizării priveşte stabilirea atât a ceea ce vor face salariaţii într-o organizaţie, cât şi a modului



Dacă obiectivul este reprezentat de obținerea unei recolte record, procesul de organizare poate fi împărțit pe sarcini importante, cum ar fi aratul, plantarea, fertilizarea, irigarea, etc; apoi, se impune alocarea echipamentelor și a forței de muncă pentru îndeplinirea unor sarcini secundare, cum ar fi sortarea recoltei și, în sfârșit, evaluarea rezultatelor obținute din punct de vedere calitativ și cantitativ.

în care eforturile lor personale trebuie combinate în cea mai bună modalitate pentru a progresa în îndeplinirea obiectivelor organizației.[1] *Organizarea* se referă la rezultatul procesului de organizare.

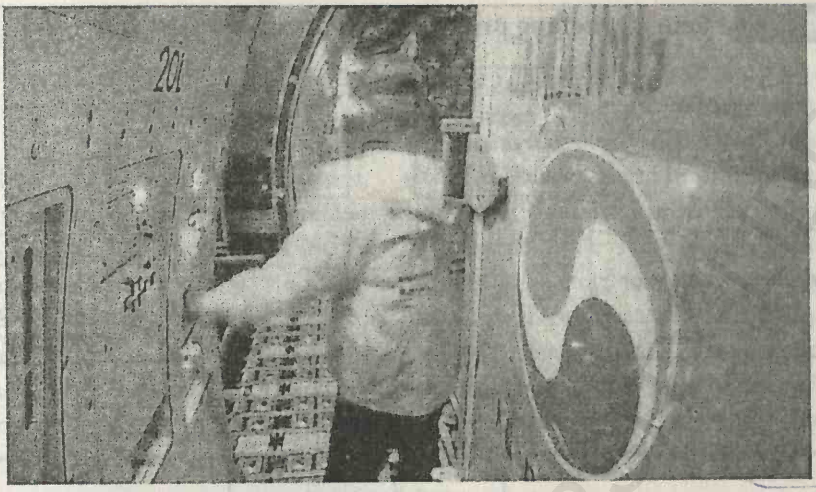
Organizarea este procesul de stabilire a unei folosiri metodice a tuturor resurselor organizației.

PRINCIPIILE LUI FAYOL În esență, fiecare resursă a organizației reprezintă o investiție din care sistemul de management trebuie să obțină un câștig. Organizarea adecvată a acestor resurse sporește eficiența și eficacitatea folosirii lor. Henry Fayol a conceput 16 principii generale pentru organizarea resurselor:[2]

1. Pregătiți și executați în mod judicios planurile operațiunilor.
2. Organizați aspectele umane și materiale astfel încât acestea să se găsească în concordanță cu obiectivele, resursele și cerințele organizației.
3. Stabiliți o singură autoritate competentă, energică menită să îndrume activitatea (structura formală de management).
4. Coordonați toate activitățile și eforturile.
5. Luați decizii clare, distincte și precise.
6. Recurgeți la o selecție eficientă, astfel încât fiecare compartiment să fie condus de un manager competent, energic, iar toți salariații să fie repartizați acolo unde pot să presteze cele mai bune servicii.
7. Definiți obligațiile.
8. Încurajați inițiativa și responsabilitatea.
9. Oferiți recompense corecte și corespunzătoare pentru serviciile prestate.
10. Folosiți sancțiuni pentru greșeli și erori.
11. Păstrați disciplina.
12. Asigurați-vă că interesele personale corespund intereselor generale ale organizației.
13. Recunoașteți unitatea de comandă.
14. Promovați atât coordonarea resurselor materiale, cât și a celor umane.
15. Instituiți și efectuați controale.
16. Evitați reglementările, birocrația și activitatea funcționărească.

IMPORTANȚA ORGANIZĂRII

Funcția de organizare este extrem de importantă pentru sistemul de management întrucât este principalul mecanism pe care-l folosesc managerii pentru activarea planurilor. Organizarea creează și menține relațiile dintre resursele organizației indicând resursele care vor fi folosite



Etapele procesului de organizare sunt esențiale pentru succesul unor operațiuni cum ar fi întreținerea unei flote de avioane de transport de marfă. Managerii de la Korean Air Cargo știu cât de importantă este aterizarea avioanelor, descărcarea, întreținerea, precum și decolarea lor. Nu numai că fiecare sarcină individuală trebuie bine întreprinsă, dar sarcinile trebuie coordonate astfel încât, de exemplu, să fie efectuate în secvențialitatea adecvată, iar pentru fiecare sarcină să fie disponibil echipamentul necesar atunci când este nevoie de el.

pentru anumite activități, precum și momentul, locul și modul în care vor fi folosite. Un efort cuprinzător de organizare îi ajută pe manageri să minimizeze slăbiciunile costisitoare, cum ar fi duplicarea efortului și nefolosirea resurselor organizației.

O serie de teoreticieni ai managementului consideră funcția de organizare atât de importantă încât sprijină crearea unui compartiment de organizare în cadrul sistemului de management. Responsabilitățile specifice ale acestui compartiment vor include:[3]

1. Conceperea planurilor de reorganizare care vor face sistemul de management mai eficient și eficace.
2. Conceperea planurilor pentru îmbunătățirea aptitudinilor managerilor pentru ca acestea să corespundă nevoilor actuale ale sistemului de management.
3. Crearea unui climat organizatoric avantajos în cadrul sistemului de management.

PROCESUL DE ORGANIZARE

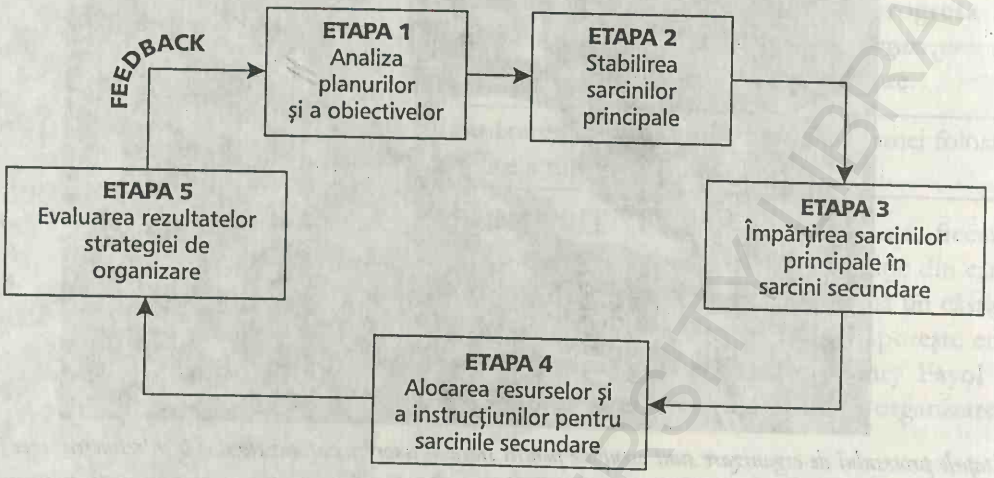
Cele cinci etape principale ale procesului de organizare sunt prezentate în Figura 10.1:[4]

1. Analiza planurilor și a obiectivelor.
2. Stabilirea principalelor sarcini.
3. Împărțirea sarcinilor principale în sarcini secundare.
4. Alocarea resurselor și a instrucțiunilor pentru sarcinile secundare.
5. Evaluarea rezultatelor strategiei de organizare implementate.

Așa cum ne arată figura, managerii trebuie să parcurgă continuu aceste etape. Prin repetiție, ei vor obține feedback-ul care-i va ajuta să perfecționeze organizarea existentă.

Managementul unui restaurant poate constitui un exemplu al modului în care funcționează procesul de organizare. În prima etapă a procesului de organizare, managerul restaurantului va

FIGURA 10.1 Cele cinci etape principale ale procesului de organizare



analiza planurile și obiectivele organizației. Întrucât planificarea privește modul în care restaurantul își va îndeplini obiectivele, iar organizarea privește modul în care vor fi folosite resursele restaurantului pentru transpunerea planurilor în acțiune, managerul restaurantului va trebui să înceapă procesul de organizare prin cunoașterea planurilor.

Cea de-a doua și de-a treia etapă a procesului de organizare se focalizează asupra sarcinilor care trebuie îndeplinite în cadrul sistemului de management. Managerul va trebui să stabilească principalele sarcini sau atribuții care vor trebui îndeplinite în cadrul restaurantului. Două astfel de sarcini sunt servirea clienților și prepararea alimentelor. Apoi, sarcinile trebuie împărțite în sarcini secundare. De exemplu, managerul ar putea decide că servirea clienților cuprinde sarcinile secundare de preluare a comenzilor și de curățare a meselor.

Cea de-a patra etapă a organizării presupune stabilirea persoanelor care vor prelua comenzile, a celor care vor curăța mesele, precum și detaliile relațiilor dintre aceste persoane. Dimensiunea meselor și modul în care vor fi aranjate reprezintă alți factori care trebuie să fie luați în considerare în această etapă.

În cea de-a cincea etapă, evaluarea rezultatelor strategiei de organizare implementate, managerul adună reacții despre modul în care funcționează strategia. Aceste reacții trebuie să furnizeze informații care pot fi folosite pentru îmbunătățirea organizării existente. De exemplu, managerul poate descoperi că anumite tipuri de mese nu sunt suficient de mari și că trebuie cumpărate mese mai mari în cazul în care se dorește ca restaurantul să-și îndeplinească obiectivele.

MANAGEMENTUL ȘI INTERNETUL

Ad Council se organizează pentru a lansa campania „Ursul Smokey" pe Internet

Advertising Council este o agenție de publicitate nonprofit, care oferă servicii publice. De mai mulți ani, campaniile de publicitate ale Ad Council, cum ar fi „Ursul Smokey", „McGruff – câinele criminalist", precum și testele pentru neinițiați i-au îndemnat pe oameni

să prevină incendierea pădurilor, să lupte împotriva crimei şi să circule atent în trafic.

Urmând etapele procesului de organizare, Advertising Council şi-a analizat planurile şi obiectivele descoperind o serie de sarcini noi, contemporane, legate de Internet care trebuie îndeplinite pentru a ajunge mai bine la diversele grupuri vizate. Organizaţia a iniţiat deja procesul de alocare a resurselor pentru ca mesajele ei să apară pe numeroase site-uri de pe Internet. De fapt, Ad Council îşi poate cumpăra propriul server şi îşi poate construi un site pe Internet care să vină în sprijinul tuturor cauzelor pe care le susţine. În acest ultim caz, este posibil ca Ad Council să fie nevoită să angajeze un personal total diferit de cel de care dispune în prezent pentru a-şi impune şi a-şi păstra prezenţa pe Internet.

Această nouă strategie de organizare a agenţiei Ad Council va ajuta aproape sigur organizaţia să-şi sporească succesul. Totuşi, pentru a-şi maximiza acest succes, managementul va trebui să-şi evalueze şi să-şi îmbunătăţească permanent noua strategie de organizare.

SUBSISTEMUL DE ORGANIZARE

Funcţia de organizare, ca şi funcţia de planificare, poate fi percepută drept un subsistem al sistemului general de management (vezi Figura 10.2). Scopul principal al subsistemului de organizare este îndeplinirea obiectivelor sistemului general de management prin oferirea unei abordări raţionale pentru folosirea resurselor organizaţiei. Figura 10.3 prezintă elementele specifice ale subsistemului de organizare. Intrările sunt reprezentate de o anumită parte din resursele totale ale organizaţiei, procesul de etapele impuse de funcţia de organizare, iar ieşirile de organizarea propriu-zisă.

FIGURA 10.2 Relaţiile dintre sistemul general de management şi subsistemul de organizare

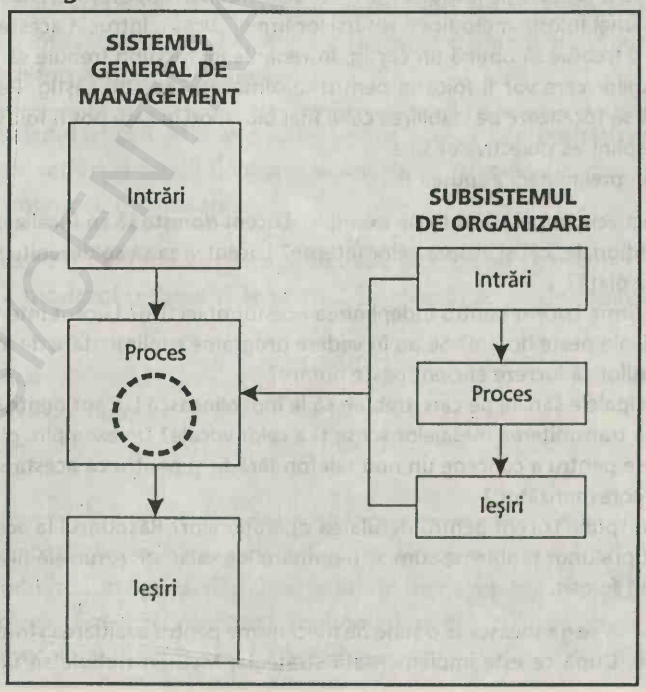
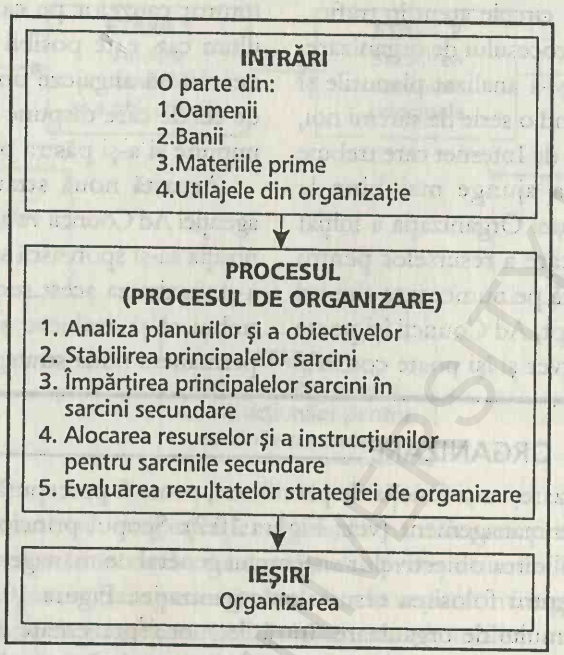


FIGURA 10.3 Subsistemul de organizare



ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

În analizarea modului în care trebuie organizată firma Lucent, un manager cum este Richard A. McGinn trebuie să se focalizeze pe răspunsul la o serie de întrebări importante. Aceste întrebări trebuie să vizeze stabilirea unei folosiri metodice a resurselor firmei Lucent. Întrucât aceste resurse reprezintă o investiţie din care trebuie să obţină un câştig, întrebările lui McGinn trebuie să fie îndreptate spre culegerea informaţiilor care vor fi folosite pentru maximizarea acestui câştig. Pe ansamblu, aceste întrebări trebuie să se focalizeze pe stabilirea celui mai bun mod în care pot fi folosite resursele firmei Lucent pentru îndeplinirea obiectivelor sale.

Câteva întrebări preliminarii ar putea fi:

1. Care sunt obiectivele firmei Lucent? De exemplu, Lucent doreşte să se focalizeze atât asupra pieţelor internaţionale, cât şi asupra celor interne? Lucent vrea să se dezvolte sau să-şi menţină actuala cotă de piaţă?
2. Ce planuri are firma Lucent pentru îndeplinirea acestor obiective? Lucent intenţionează să deschidă noi filiale peste hotare? Se au în vedere programe suplimentare de instruire pentru a permite salariaţilor să lucreze eficient peste hotare?
3. Care sunt principalele sarcini pe care trebuie să le îndeplinească Lucent pentru a oferi produse care să permită transmiterea mesajelor scrise şi a celor vocale? De exemplu, cât de multe etape trebuie parcurse pentru a concepe un nou telefon fără fir şi pentru ca acesta să devină disponibil clienţilor corespunzători?
4. De ce resurse dispune Lucent pentru derularea operaţiunilor? Răspunsul la această întrebare se focalizează asupra unor probleme cum ar fi numărul de salariaţi, resursele financiare disponibile şi echipamentul folosit.

McGinn trebuie să se gândească la o serie de mecanisme pentru evaluarea strategiei de organizare pe care o concepe. După ce este implementată strategia, McGinn trebuie să fie capabil să obţină

reacții despre modul în care sunt folosite toate resursele organizației, astfel încât să-și poată îmbunătăți eforturile de organizare. De exemplu, el poate descoperi că are nevoie de mai multe capacități privind sistemele de Internet într-o anumită țară decât în alta și de mai mulți salariați în domeniul produselor de consum decât în domeniul comercial pentru ca firma sa să devină mai competitivă. Pe baza unui feedback adecvat, McGinn poate îmbunătăți continuu sistemul existent de organizare al firmei Lucent.

TEORIA CLASICĂ A ORGANIZĂRII

Teoria clasică a organizării cuprinde concepții ale primilor gânditori de management privind modul în care resursele organizației pot fi folosite cel mai bine pentru îndeplinirea obiectivelor. Teoreticianul care a avut probabil cea mai mare influență asupra teoriei clasice a organizării a fost Max Weber.[5] Conform lui Weber, principalele componente ale efortului de organizare sunt procedurile și regulile detaliate, o ierarhie a organizației clar prezentată și relațiile impersonale între membrii organizației.

Teoria clasică a organizării cuprinde concepții ale primilor gânditori de management privind modul în care resursele organizației pot fi folosite cel mai bine pentru îndeplinirea obiectivelor.

MODELUL BIROCRATIC AL LUI WEBER

Weber a folosit termenul de **birocrație** pentru a eticheta sistemul de management care cuprinde aceste componente. Deși el a crezut ferm în abordarea birocratică a organizării, a fost preocupat de faptul că managerii erau înclinați să pună un accent exagerat pe meritele birocrației. El a avertizat că birocrația nu este un scop în sine, ci un mijloc pentru îndeplinirea obiectivelor sistemului de management. Principala critică adusă modelului birocratic al lui Weber, ca și conceptelor altor teoreticieni clasici ai organizării, este aceea că nu au acordat atenția cuvenită factorului uman în cadrul organizațiilor. De fapt, se recunoaște astăzi că abordarea birocratică fără un accent adecvat pus pe factorul uman este aproape întotdeauna o formulă pentru eșecul organizării.[6] O analiză semnificativă a acestui factor este întreprinsă în capitolele 13-18.

Birocrația este termenul pe care Max Weber l-a folosit pentru a descrie sistemul de management caracterizat prin proceduri și reguli detaliate, o ierarhie a organizației clar prezentată și relații impersonale între membrii organizației.

Restul acestui capitol va sintetiza patru principale aspecte ale teoriei clasice a organizării pe care toți managerii moderni trebuie să le includă în eforturile lor de organizare:

1. Structura
2. Diviziunea muncii
3. Domeniul de management
4. Relațiile ierarhice

STRUCTURA

În orice efort de organizare, managerii trebuie să aleagă o structură adecvată. **Structura** se referă la relațiile stabilite între resursele sistemului de management. Scopul său este acela de a facilita folosirea fiecărei resurse, în mod individual și colectiv, pe măsură ce sistemul de management încearcă să-și îndeplinească obiectivele.[7]

Structura se referă la relațiile stabilite între resursele sistemului de management.

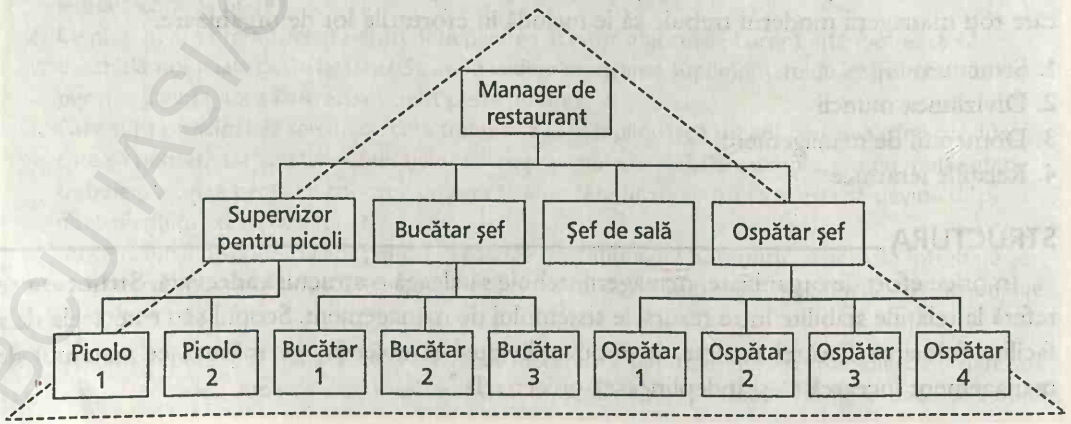
Structura organizatorică este reprezentată, în principal, prin intermediul unei ilustrări grafice care poartă denumirea de **organigramă**. În mod tradițional, organigrama este prezentată sub forma unei piramide, persoanele din vârful piramidei având mai multă autoritate și responsabilitate decât cele de la bază.[8] Poziționarea relativă a persoanelor în dreptunghiurile organigramei indică relațiile generale de lucru, iar liniile dintre dreptunghiuri indică liniile formale de comunicare între persoane.

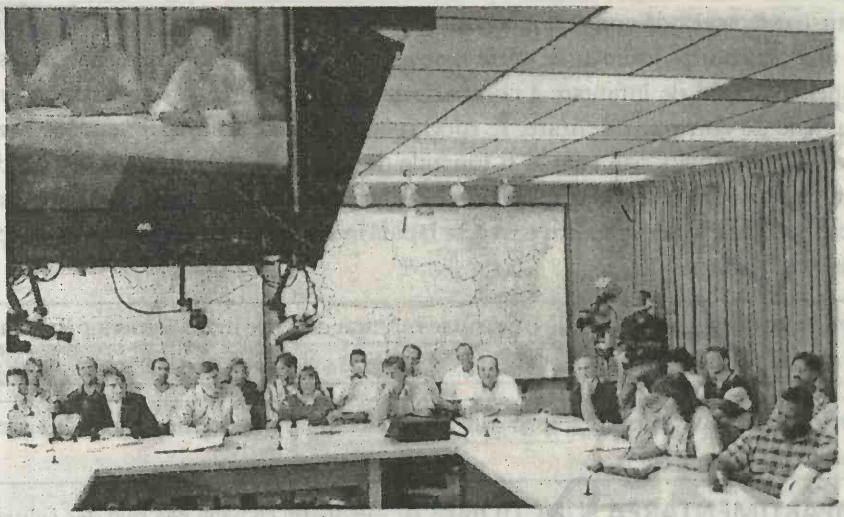
Organigrama este o reprezentare grafică a structurii organizatorice.

Autoritate și responsabilitate Figura 10.4 prezintă un exemplu de organigramă. Linia punctată nu constituie o parte a organigramei dar a fost adăugată pentru a accentua forma piramidală a organigramei. Postul de manager al restaurantului se găsește în vârful ierarhiei, iar posturile apropiate de managerul restaurantului impun mai multă autoritate și responsabilitate, în timp ce posturile mai îndepărtate impun mai puțină autoritate și responsabilitate. Amplasarea posturilor ne arată, de asemenea, relațiile generale de muncă. De exemplu, postul de bucătar șef situat deasupra celor trei posturi de bucătar ne arată că bucătarul șef are autoritate asupra lor și este responsabil de productivitatea lor. Liniile între bucătari și managerul restaurantului ne arată faptul că bucătarii comunică formal cu managerul restaurantului prin intermediul bucătarului șef.

Structura și sexul Structurile piramidale de organizare sunt modelate probabil după structura ierarhică militară. În lumea occidentală, structura religiei organizate a fost și ea ierarhică, autoritatea venind din vârf. Unii cercetători au descoperit că femeile nu se simt confortabil într-o astfel de structură. Prin urmare, pe măsură ce din ce în ce mai multe femei pătrund în domeniul managementului, este posibil să fie nevoie de un nou tip de model structural. În lucrarea *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*, Sally Helgesen susține că femeile creează rețele de autoritate și că stilurile de conducere ale femeilor sunt relaționale și nu ierarhice sau autoritariste. Teoreticianul în domeniul managementului Tom Peters susține că aceste stiluri sunt inerent mai potrivite noilor tipuri de structuri ale organizațiilor, punând

FIGURA 10.4 Model de organigramă pentru un restaurant mic





Managementul de vârf de la compania GE Appliances, cu sediul central în Louisville, Kentucky, folosește tehnologii cum ar fi teleconferințele globale nu numai ca pe niște instrumente de comunicare: Ele sunt, de fapt, unul dintre mijloacele de recunoaștere a schimbărilor fundamentale care au loc astăzi în organizarea marilor companii. Conform unui mare număr de experți, factori cum ar fi piețele globale și progresele în domeniul comunicațiilor obligă firmele să se reorganizeze mai radical decât oricând după anii '50, când compania cu mai multe divizii a devenit ceva obișnuit.

accentul pe spiritul de echipă și pe managementul participativ, solicitate de mediul concurențial global al anilor '90.[9]

STRUCTURA FORMALĂ ȘI INFORMALĂ Există două tipuri de bază de structură în cadrul sistemului de management: formală și informală. **Structura formală** este definită drept relațiile dintre resursele organizației așa cum sunt stabilite de management. Ea este reprezentată, în principal, de organigramă.

Structura formală este definită drept relațiile dintre resursele organizației așa cum sunt stabilite de management.

Structura informală este definită drept modelul de relații care se stabilesc ca urmare a activităților informale ale membrilor organizației. Ea evoluează în mod natural și tinde să fie modelată de normele și de valorile individuale, ca și de relațiile sociale. În mod esențial, structura informală a organizației este sistemul sau rețeaua de relații interpersonale care există în interiorul structurii formale a organizației, dar nu este identică, de regulă, cu aceasta.[10] Acest capitol se focalizează asupra structurii formale. Detalii despre structura informală sunt prezentate în capitolul 17.

Structura informală este definită drept modelul de relații care se stabilesc ca urmare a activităților informale ale membrilor organizației.

COMPARTIMENTAREA ȘI STRUCTURA FORMALĂ: PUNCTUL DE VEDERE AL SITUAȚIILOR NEPREVĂZUTE Cea mai obișnuită metodă de stabilire a relațiilor formale

între resurse este aceea de constituire a compartimentelor. În esență, un **compartiment** este un grup unic de resurse înființat de către management pentru a îndeplini anumite sarcini ale organizației. Procesul de înființare a compartimentelor în cadrul sistemului de management poartă numele de **compartimentare**. În mod specific, aceste compartimente se bazează, sau depind, de factori situaționali cum ar fi funcțiile de lucru care sunt îndeplinite, produsul care este asamblat, teritoriul care este acoperit, clienții care sunt vizați, precum și procesul stabilit pentru realizarea produsului. (Pentru o trecere rapidă în revistă a abordării situațiilor neprevăzute, vezi capitolul 2).

Compartimentul este un grup unic de resurse înființat de către management pentru a îndeplini anumite sarcini ale organizației.

Compartimentarea este procesul de înființare a compartimentelor în cadrul sistemului de management.

COMPARTIMENTAREA FUNCȚIONALĂ Probabil că baza cea mai des folosită pentru înființarea compartimentelor în cadrul structurii formale este tipul de *funcții de lucru* (activități) care sunt îndeplinite în cadrul sistemului de management.[11] Funcțiile se împart, în mod specific, în funcții de marketing, producție și finanțe. Figura 10.5 prezintă o organigramă care înfățișează o structură bazată, în principal, pe funcții pentru o organizație ipotetică, Greene Furniture.

COMPARTIMENTAREA ÎN FUNCȚIE DE PRODUSE Structura organizatorică bazată, în principal, pe *produse* grupează resursele ținând cont de produsele care sunt realizate. Pe măsură ce o firmă fabrică din ce în ce mai multe produse, devine din ce în ce mai dificil pentru management să coordoneze activitățile din cadrul organizației. Organizarea în funcție de produse permite gruparea logică a resurselor necesare pentru realizarea fiecărui produs. Figura 10.6 prezintă o organigramă pentru Greene Furniture ținând cont de structura bazată, în principal, pe produse.

COMPARTIMENTAREA GEOGRAFICĂ Structura bazată, în principal, pe *teritoriu* grupează resursele ținând cont de locul în care se întreprinde activitatea sau de pieţele geografice asupra cărora se focalizează sistemul de management. Distanța geografică se întinde de la distanțe foarte scurte (între două locuri din același oraș) și până la distanțe foarte mari (între două puncte din același stat, între state diferite sau chiar între țări diferite).[12] Pe măsură ce zonele pieței și amplasarea activităților cunosc un proces de extindere, distanța geografică între diversele locuri poate complica extrem de mult sarcina managementului. Pentru a minimiza

FIGURA 10.5 Structura organizatorică bazată, în principal, pe funcții

FIGURA 10.6 Structura organizatorică bazată, în principal, pe produse

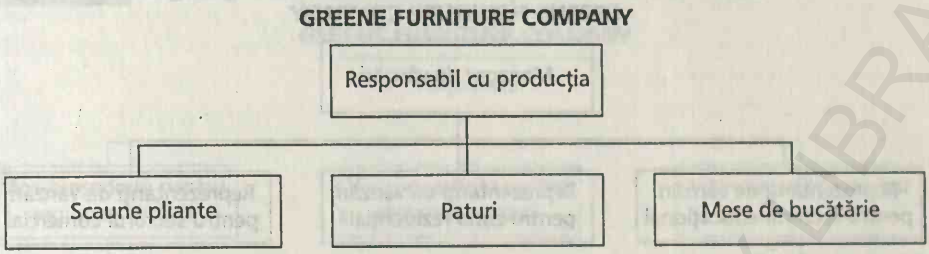
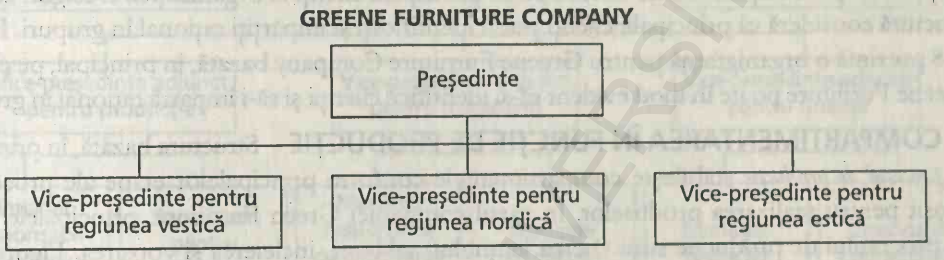


FIGURA 10.7 Structura organizatorică bazată, în principal, pe teritoriu



această problemă, resursele pot fi grupate ținând cont de teritoriu. Figura 10.7 ne prezintă o organigramă pentru Greene Furniture Company bazată, în principal, pe teritoriu.

PROBLEMELE GLOBALE SUB REFLECTOR

Crown Cork & Seal se organizează în funcție de teritoriu pentru a-și impulsiona expansiunea pe plan internațional

Compania Crown Cork & Seal, cu sediul central în Philadelphia, Pennsylvania, produce și vinde o gamă variată de cutii de conserve și recipiente pentru alimente și băuturi răcoritoare, ca și utilaje pentru ambalat. Firma și-a proiectat structura pentru a-și asigura o creștere continuă pe plan internațional.

Crown Cork & Seal a cunoscut o dezvoltare susținută pe plan internațional în ultimii ani, dublându-și de fapt vânzările pe plan global care au ajuns la 3,8 miliarde de dolari. Când John F. Connelly a preluat conducerea firmei în 1956, aceasta avea vânzări pe plan internațional în valoare de 100 milioane de dolari și datorii semnificative care o aduseseră în pragul falimentului. Până în 1962, Crown a scăpat de datorii și s-a poziționat în vederea creșterii, alegându-și ca principală țintă sectorul băuturilor răcoritoare. Pentru a focaliza resursele și eforturile organizației spre dezvoltarea continuă în arena globală, Connelly a restructurat firma împărțind-o în două divizii de bază: divizia pentru America de Nord și cea internațională. Eforturile internaționale prezente se focalizează asupra unor țări cum ar fi Hong Kong, Republica Populară Chineză, Coreea, Venezuela și Arabia Saudită.

FIGURA 10.8 Structura organizatorică bazată, în principal, pe clienți

COMPARTIMENTAREA ÎN FUNCȚIE DE CLIENȚI Structura bazată, în principal, pe *clienți* stabilește compartimente în funcție de principalii clienți ai organizației. Desigur, această structură consideră că principalii clienți pot fi identificați și împărțiți rațional în grupuri. Figura 10.8 prezintă o organigramă pentru Greene Furniture Company bazată, în principal, pe clienți. Greene Furniture poate în mod evident să-și identifice clienții și să-i împartă rațional în grupuri.

COMPARTIMENTAREA ÎN FUNCȚIE DE PRODUCȚIE Structura bazată, în principal, pe *procesul de producție* stabilește compartimentele conform principalelor etape ale procesului folosit pentru realizarea produselor. În cazul companiei Green Furniture, principalele etape ale procesului de producție sunt tăierea lemnului, sablarea, încleierea și vopsirea. Figura 10.9 ne înfățișează organigrama care reflectă aceste etape.

În cazul în care situația o permite, organigramele pot fi combinate pentru a prezenta împreună toți cei cinci factori ai compartimentării. Figura 10.10 prezintă modul în care toți factorii sunt cuprinși în aceeași organigramă a firmei Green Furniture.

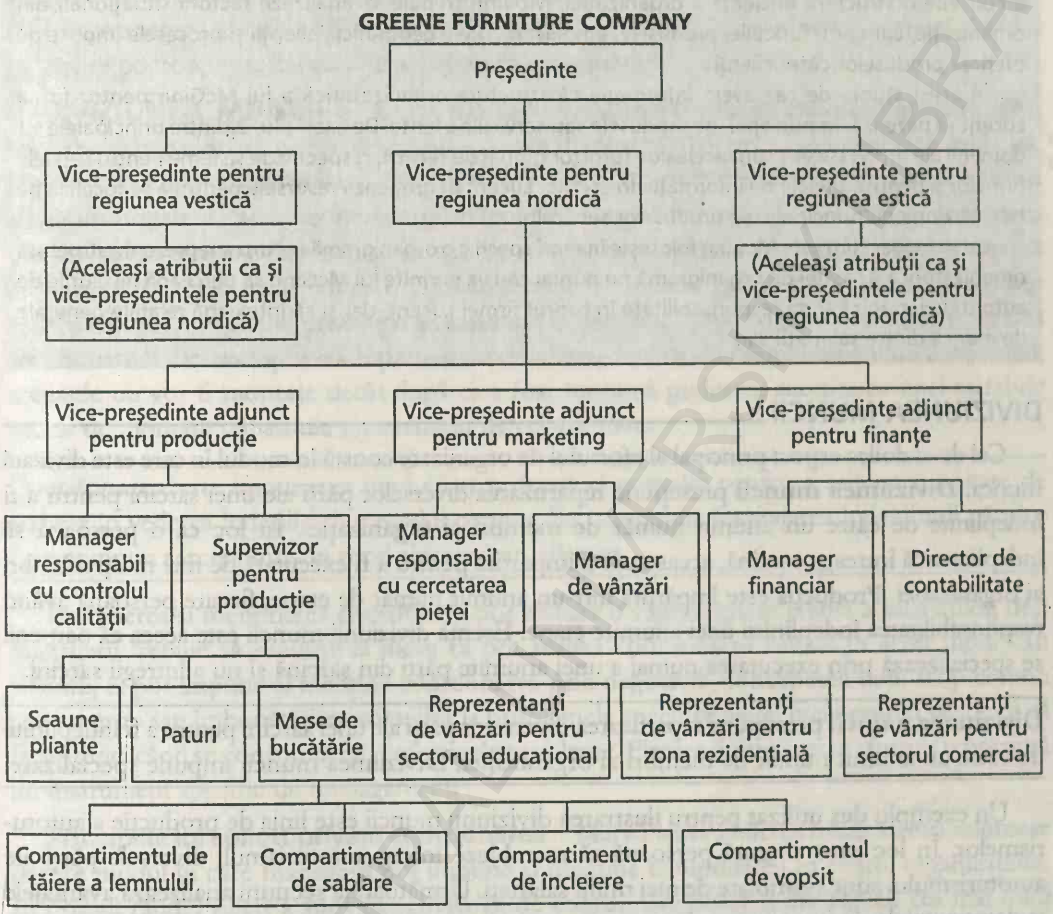
FORȚELE CARE INFLUENȚEAZĂ STRUCTURA FORMALĂ Conform lui Shetty și Carlisle, structura formală a sistemului de management evoluează în mod continuu. Această evoluție este influențată de patru forțe principale:[13]

1. Forțe care depind de manager.
2. Forțe care depind de sarcini.
3. Forțe care depind de mediu.
4. Forțe care depind de subordonați.

Evoluția unei organizații este, de fapt, rezultatul interacțiunii complexe și dinamice dintre aceste forțe.

FIGURA 10.9 Structura organizatorică bazată, în principal, pe procesul de producție

FIGURA 10.10 Organigrama combinată a firmei Greene Furniture



Forțele care depind de manager reflectă modalitatea unică în care managerul percepe problemele organizației.[14] În mod normal, pregătirea, cunoștințele, experiența și valorile influențează percepția managerului legată de modul în care ar trebui să se prezinte structura formală a organizației sau de modul în care ar trebui modificată. Forțele care depind de sarcini cuprind gradul de tehnologie impus de îndeplinirea sarcinii și complexitatea sarcinii. Pe măsură ce sarcinile se modifică, apare o forță care modifică organizarea existentă. Forțele care depind de mediu cuprind clienții și furnizorii sistemului de management, alături de politicile și structurile existente. Forțele care depind de subordonați cuprind nevoile și nivelul calificărilor subordonaților. În mod evident, pe măsură ce mediul și subordonații se modifică, apar simultan forțe care modifică organizarea.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Pentru a întreprinde un efort semnificativ de organizare, un manager cum este McGinn trebuie să ia în considerare teoria clasică a organizării. Dintre cele patru elemente principale ale teoriei clasice a organizării, primul care trebuie luat în considerare este structura. Luarea în considerare de către McGinn

(continuare)

a structurii firmei Lucent va urmări să creeze relații de muncă între toți salariații acestei firme. Pentru a concepe o structură eficientă a organizației, McGinn trebuie să analizeze factorii situaționali din organizație, cum ar fi funcțiile, produsele, amplasamentele geografice, clienții și procesele impuse de oferirea produselor către clienți.

În acest studiu de caz avem informația că structura organizatorică a lui McGinn pentru firma Lucent se bazează, în principal, pe produsele sau serviciile oferite. De exemplu, 2 dintre principalele 11 domenii ale firmei Lucent sunt acelea de furnizor global de servicii, respectiv de sisteme pentru rețelele firmelor și pentru rețelele de informații. În esență, Lucent își grupează resursele pentru a se focaliza pe cele 11 domenii principale ale produselor/serviciilor.

Un manager cum este McGinn folosește în mod specific o organigramă pentru a reprezenta structura organizatorică. O astfel de organigramă nu numai că-i va permite lui McGinn să perceapă nivelurile de autoritate ierarhică și de responsabilitate în cadrul firmei Lucent, dar și să înțeleagă relațiile generale de muncă dintre salariații săi.

DIVIZIUNEA MUNCII

Cel de-al doilea aspect principal al efortului de organizare constă în modul în care este divizată munca. **Diviziunea muncii** presupune repartizarea diverselor părți ale unei sarcini pentru a fi îndeplinite de către un anumit număr de membri ai organizației. În loc ca o persoană să îndeplinească întreaga sarcină, aceasta va fi împărțită pentru a fi executată de mai mulți membri ai organizației. Producția este împărțită într-un anumit număr de etape, fiecare persoană având responsabilitatea îndeplinirii unei anumite etape. Esența diviziunii muncii este aceea că oamenii se specializează prin executarea numai a unei anumite părți din sarcină și nu a întregii sarcini.

Diviziunea muncii presupune repartizarea diverselor părți ale unei sarcini pentru a fi îndeplinite de către un anumit număr de membri ai organizației. Diviziunea muncii impune specializare.

Un exemplu des utilizat pentru ilustrarea diviziunii muncii este linia de producție a autoturismelor. În loc ca o singură persoană să asambleze întreg autoturismul, diversele părți ale autoturismului sunt asamblate de mai mulți salariați. Următoarele secțiuni analizează avantajele și dezavantajele diviziunii muncii, precum și relația dintre diviziunea muncii și coordonare.

AVANTAJELE ȘI DEZAVANTAJELE DIVIZIUNII MUNCII

Chiar și inegalabilul fizician Albert Einstein, faimos pentru independența sa în conceperea teoriilor, a considerat că diviziunea muncii poate să fie foarte avantajoasă în multe activități.[15] Au fost oferite mai multe explicații în sprijinul utilității diviziunii muncii. În primul rând, când salariații se specializează pe o anumită sarcină, calificările lor pentru îndeplinirea acelei sarcini tind să se îmbunătățească. În al doilea rând, salariații care îndeplinesc doar o singură sarcină într-un singur loc de muncă, nu mai trebuie să mai piardă timp pentru a schimba uneltele sau locul de prestare a activității. În al treilea rând, când salariații se concentrează pentru îndeplinirea numai a unei anumite sarcini, ei încearcă, în mod normal, să-și ușureze munca și să-i sporească eficiența. În cele din urmă, diviziunea muncii creează o situație în care salariații trebuie să cunoască numai modul în care trebuie să-și îndeplinească partea lor de activitate și nu întregul proces pentru realizarea produsului final. Prin urmare, sarcina cunoașterii propriei activități nu devine prea apăsătoare.

Au fost prezentate, de asemenea, și argumente împotriva folosirii unei diviziuni extreme a muncii.[16] În esență, aceste argumente susțin că diviziunea muncii se focalizează numai asupra eficienței și a avantajelor economice, scăpând din vedere factorul uman din organizații. Munca

extrem de specializată tinde să devină plictisitoare şi, prin urmare, va determina scăderea productivităţii pe măsură ce salariaţii nu vor accepta să fie trataţi ca nişte maşini. În mod evident, managerii trebuie să găsească un echilibru între specializare şi motivaţia umană. Modul în care se poate ajunge la acest echilibru va fi prezentat în capitolul 16.

DIVIZIUNEA MUNCII ŞI COORDONAREA Într-o situaţie de diviziune a muncii, importanţa coordonării persoanelor care execută diverse părţi dintr-o sarcină devine evidentă. Mooney a definit **coordonarea** drept „impunerea unui efort ordonat al grupului pentru a asigura o unitate de acţiune în vederea îndeplinirii scopului comun". În esenţă, coordonarea este un mijloc pentru îndeplinirea oricărui şi a tuturor obiectivelor organizaţiei.[17] Ea presupune încurajarea îndeplinirii părţilor care compun sarcina într-un mod sincronizat care să fie adecvat pentru executarea sarcinii privită pe ansamblu. Grupurile nu-şi pot păstra productivitatea fără coordonare.[18] De exemplu, ca o parte a modului sincronizat de asamblare a unui automobil, scaunele nu vor fi montate decât după ce a fost montată podeaua; acceptarea unei astfel de ordini de montare constituie un exemplu de coordonare.

Coordonarea este impunerea unui efort ordonat al grupului pentru a asigura o unitate de acţiune în vederea îndeplinirii scopului comun. Ea presupune încurajarea îndeplinirii părţilor care compun sarcina într-un mod sincronizat, adecvat.

Impunerea şi menţinerea coordonării pot solicita o supraveghere atentă a salariaţilor, deşi managerii trebuie să renunţe la ideea că pot realiza coordonarea numai în acest mod.[19] În schimb, ei pot impune şi menţine coordonarea prin negociere, conceperea unui scop comun pentru grup sau îmbunătăţirea soluţiilor la problemele specifice astfel încât grupul să ştie ce să facă atunci când se confruntă cu respectivele probleme. Fiecare dintre aceste eforturi reprezintă un instrument specific de management.

Principiile lui Follett privind coordonarea Mary Parker Follett a oferit sfaturi valoroase despre modul în care managerii pot impune şi menţine coordonarea în cadrul organizaţiilor. În primul rând, Follett a spus că activitatea de coordonare poate fi impusă cu cea mai mică dificultate prin relaţii directe pe orizontală şi prin comunicare personală. Altfel spus, când apare o problemă de coordonare, discuţiile în grup pot constitui cea mai bună modalitate pentru rezolvarea ei. În al doilea rând, Follett consideră că activitatea de coordonare trebuie să fie un subiect de discuţie în procesul de planificare. În esenţă, managerii trebuie să planifice coordonarea. În al treilea rînd, menţinerea coordonării este un proces continuu şi trebuie tratat ca atare. Managerii nu trebuie să presupună că datorită faptului că sistemul lor de management a reuşit în prezent să impună coordonarea aceasta îşi va face simţită prezenţa şi în viitor.

Follett a arătat, de asemenea, că activitatea de coordonare poate fi impusă numai prin acţiuni conştiente de management- ea nu poate fi lăsată la voia întâmplării. În sfârşit, ea a accentuat importanţa factorului uman şi a sfătuit ca procesul de comunicare să fie considerat drept un element esenţial în orice încercare de încurajare a coordonării. Nivelul de aptitudini şi nivelul de motivaţie ale salariaţilor sunt, de asemenea, elemente esenţiale, ca de altfel şi eficienţa procesului de comunicare umană folosit pe parcursul activităţilor de coordonare.[20]

CALITATEA SUB REFLECTOR

DaimlerChrysler îmbunătăţeşte coordonarea pentru a îmbunătăţi calitatea produselor

Îmbunătăţirea coordonării poate duce la îmbunătăţirea eficienţei şi eficacităţii forţei de muncă în orice organizaţie. Directorii companiei DaimlerChrysler se focalizează pe îmbunătăţirea coordonării pentru a îmbunătăţi calitatea produselor.

Deşi recunosc că noii concurenţi, cum ar fi Lexus şi Infinity, au făcut progrese pe piaţa automobilelor de lux, directorii companiei DaimlerChrysler nu se simt descurajaţi şi nici nu renunţă la obiectivele de decenii ale organizaţiei lor. Compania rămâne dedicată nevoilor şi dorinţelor cumpărătorilor nepretenţioşi de maşini de lux care caută un vehicul care să pună în echilibru stilul şi performanţa cu aspectul şi funcţionalitatea.

Ca şi în trecut, compania va concura rămânând ferm angajată în îmbunătăţirea calităţii de ansamblu a produselor sale. Klaus-Dieter Vohringer, un membru de vârf al echipei de management a companiei DaimlerChrysler, susţine că firma va demonstra acest angajament faţă de calitatea produselor prin intermediul unui plan care va îmbunătăţi coordonarea între trei fabrici diferite de producţie şi asamblare. Această restructurare majoră a procesului de producţie al companiei DaimlerChrysler se aşteaptă să aducă nu numai o calitate mai bună a produselor dar şi o folosire mai productivă a facilităţilor existente , un răspuns mai rapid dat modificării nevoilor clienţilor şi produselor concurente, precum şi costuri mai mici de producţie. Conform lui Vohringer, DaimlerChrysler a început să-şi cunoască bine clienţii de-a lungul anilor. Pentru a menţine un nivel înalt al satisfacţiei clienţilor, managementul ştie că trebuie să caute constant noi metode pentru îmbunătăţirea calităţii şi este convins că o mai bună coordonare a procesului de producţie va ajuta compania DaimlerChrysler să-şi îndeplinească obiectivele privind calitatea.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

În conceperea celui mai adecvat mod pentru organizarea activităţilor salariaţilor firmei Lucent, un manager cum este McGinn poate reflecta asupra celui de-al doilea element important al teoriei clasice a organizării, diviziunea muncii. De exemplu, el poate hotărî ca în loc ca o singură persoană să întreprindă întreaga activitate impusă de servirea unei anumite firme, munca să poată fi împărţită astfel încât pentru fiecare firmă o persoană să se ocupe de contactul iniţial, o alta de evaluarea mijloacelor de comunicare de care are nevoie organizaţia, iar o a treia de analiza alternativelor pe care le poate oferi Lucent pentru satisfacerea acestor nevoi. În acest mod, salariaţii pot lucra mai rapid şi se pot specializa într-un anumit domeniu al relaţiilor cu firmele, cum ar fi evaluarea nevoilor firmelor sau satisfacerea nevoilor firmelor.

În luarea în considerare a oportunităţii diviziunii muncii la Lucent, un manager cum este McGinn poate lua în considerare, de asemenea, crearea unui mecanism pentru îmbunătăţirea coordonării. Pentru conceperea unui astfel de mecanism, McGinn trebuie să cunoască profund modul în care au loc diferitele procese ale firmei Lucent, astfel încât să poată împărţi diversele sarcini şi menţine coordonarea între diversele divizii ale firmei Lucent. În plus, un manager cum este McGinn trebuie să pună accentul pe comunicare ca pe o condiţie pentru coordonare. Fără ca salariaţii firmei Lucent să comunice în mod continuu între ei, coordonarea va fi, de fapt, imposibilă. În întreprinderea acţiunilor pentru îmbunătăţirea coordonării, McGinn trebuie, de asemenea, să planifice şi să acţioneze continuu pentru menţinerea acestei coordonări.

DOMENIUL DE MANAGEMENT

Al treilea aspect important al oricărui efort de organizare este **domeniul de management** – numărul de persoane care sunt supravegheate de către un manager. Cu cât sunt mai multe persoane supravegheate de un manager, cu atât se spune că domeniul de management este mai mare. În schimb, cu cât este mai mic numărul persoanelor supravegheate de un manager, cu atât domeniul de management este considerat a fi mai mic. Domeniul de management are un efect semnificativ asupra modului în care managerii își îndeplinesc responsabilitățile. Domeniul de management este denumit, de asemenea, *domeniu de control, domeniu de autoritate, domeniu de supervizare și domeniu de responsabilitate.*[21]

Domeniul de management reprezintă numărul de persoane care sunt supravegheate de către un manager.

Preocuparea esențială a domeniului de management este stabilirea numărului de persoane care pot fi supravegheate eficient de către un manager. Pentru a folosi eficient resursele umane ale organizației, managerii trebuie să supravegheze acel număr de persoane pe care-l pot îndruma cel mai bine spre îndeplinirea obiectivelor de productivitate. Dacă vor supraveghea un număr prea mic de oameni, managerii își vor irosi o parte din capacitatea lor productivă. Dacă vor supraveghea un număr prea mare de oameni, ei își vor pierde o parte din eficiența lor.

PROIECTAREA DOMENIULUI DE MANAGEMENT: PUNCTUL DE VEDERE AL SITUAȚIILOR NEPREVĂZUTE Așa cum arată Harold Koontz, o serie de factori situaționali importanți influențează dimensiunea adecvată a unui domeniu de management:[22]

- *Asemănarea funcțiilor* – gradul în care activitățile prestate de către persoanele supravegheate sunt asemănătoare sau diferite. Pe măsură ce gradul de asemănare al activităților subordonaților crește, domeniul de management adecvat pentru această situație se va lărgi. Situația opusă este și ea, în general, valabilă.
- *Continuitatea geografică* – gradul în care subordonații sunt separați din punct de vedere geografic. În general, cu cât subordonații sunt mai apropiați din punct de vedere geografic, cu atât va fi mai mare numărul subordonaților care poate fi supravegheat eficient de către un singur manager.
- *Complexitatea funcțiilor* – gradul de dificultate și de implicare impus de activitățile salariaților. Cu cât activitățile sunt mai dificile și solicită o implicare mai mare, cu atât va fi mai dificil să conducem eficient un mare număr de persoane.
- *Coordonarea* – timpul pe care managerii îl petrec pentru a sincroniza activitățile subordonaților lor cu activitățile altor salariați. Cu cât va fi mai mare timpul consumat pentru o astfel de coordonare, cu atât va trebui să fie mai mic domeniul managementului.
- *Planificarea* – timpul pe care managerii trebuie să-l petreacă pentru a concepe obiective și planuri ale sistemului de management, precum și pentru integrarea acestora cu activitățile subordonaților lor. Cu cât managerii consumă mai mult timp pentru activitățile de planificare, cu atât este mai mic numărul de persoane pe care-l pot conduce eficient.

Tabelul 10.1 prezintă în sinteză factorii care tind să mărească sau să micșoreze domeniul de management.

TABELUL 10.1 Principalii factori care influențează domeniul de management

Factorul	Factorul are tendința de a mări domeniul de management când -	Factorul are tendința de a micșora domeniul de management când -
1. Asemănarea funcțiilor	1. Subordonații au funcții asemănătoare	1. Subordonații au funcții diferite
2. Continuitatea geografică	2. Subordonații sunt apropiați din punct de vedere al distanței geografice	2. Subordonații se află la distanță din punct de vedere geografic
3. Complexitatea funcțiilor	3. Subordonații au sarcini simple	3. Subordonații au sarcini complexe
4. Coordonarea	4. Munca subordonaților necesită o coordonare redusă	4. Munca subordonaților necesită o coordonare ridicată
5. Planificarea	5. Managerul petrece puțin timp pentru a planifica	5. Managerul petrece mult timp pentru a planifica

GRAICUNAS ȘI DOMENIUL DE MANAGEMENT Contribuția cea mai importantă la teoria domeniului de management este, probabil, cea a consultantului de management V.A. Graicunas.[23] El a conceput o formulă pentru a determina numărul de relații *posibile* între un manager și subordonați atunci când este cunoscut numărul subordonaților. Formula lui Graicunas este următoarea:

$$C = n\left(\frac{2^n}{2} + n - 1\right)$$

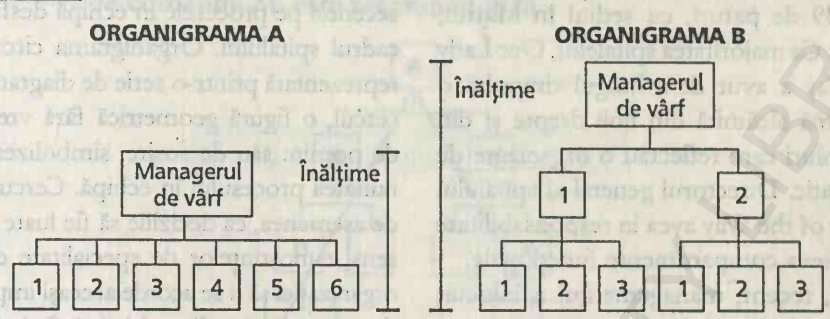
C este numărul total al relațiilor posibile între manager și subordonați, iar *n* este numărul cunoscut de subordonați. Pe măsură ce numărul de subordonați crește aritmetic, numărul relațiilor posibile între manager și acești subordonați crește geometric.

Formula lui Graicunas este o formulă a teoriei domeniului de management care consideră că pe măsură ce numărul de subordonați crește aritmetic, numărul relațiilor posibile între manager și acești subordonați crește geometric.

Au fost aduse o serie de critici teoriei lui Graicunas. O serie de specialiști au susținut că el nu a reușit să ia în considerare relațiile managerului în afara organizației și că a luat în considerare numai relațiile *potențiale* și nu și relațiile *efective*. Aceste critici conțin o anumită doză de adevăr, dar semnificația reală a teoriei lui Graicunas se află în afara sferei respectivelor critici. De fapt, principala sa contribuție a fost aceea de a demonstra că domeniul de management este un aspect important care are un impact profund asupra organizației.[24]

ÎNĂLȚIMEA ORGANIGRAMEI Există o relație definită între domeniul de management și înălțimea organigramei. În mod normal, cu cât este mai mare înălțimea organigramei, cu atât va fi mai mic domeniul managementului, după cum, cu cât va fi mai mică înălțimea organigramei, cu atât va fi mai mare domeniul managementului.[25] Organigramele cu o înălțime mică sunt

FIGURA 10.11 Relațiile dintre înălțimea organigramei și domeniul de management



B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

cunoscute adesea sub denumirea de organigrame **plate**, în timp ce organigramele mai înalte sunt cunoscute, de regulă, sub denumirea de organigrame **înalte**.

Organigrama plată este o organigramă caracterizată printr-un număr restrâns de niveluri și printr-un domeniu relativ larg de management.

Organigrama înaltă este o organigramă caracterizată prin numeroase niveluri și printr-un domeniu relativ restrâns de management.

Figura 10.11 constituie un exemplu simplu al legăturii dintre înălțimea organigramei și domeniul de management. Organigrama A are un domeniu de management reprezentat de șase persoane, iar organigrama B are un domeniu de management reprezentat de două persoane. Drept rezultat, organigrama A este mai plată decât organigrama B. Observați că ambele organigrame au același număr de persoane la nivelul cel mai de jos. Domeniul de management din A este micșorat în B prin adăugarea unui nivel în cadrul organigramei.

Structura organizației trebuie construită pornind din vârf și până la bază pentru a ne asigura că există un domeniu adecvat de management la fiecare nivel ierarhic. Creșterea dimensiunii domeniului de management doar pentru eliminarea anumitor posturi de management și, prin urmare, pentru reducerea cheltuielilor cu salariile se poate dovedi o acțiune foarte mioapă. Creșterea domeniului de management pentru îndeplinirea unor obiective cum ar fi sporirea rapidității cu care se iau deciziile de management, precum și pentru construirea unei organizații mai flexibile are șanse mai mari să ajute organizația să obțină succes pe termen lung.[26] Un studiu întreprins asupra organigramelor din anii '90 a scos în evidență că managerii de vârf creează structuri mai plate ale organizațiilor decât cele folosite de managerii de vârf din anii '80.

DE LA UN SECTOR DE ACTIVITATE LA ALTUL

Ocrotirea sănătății

Organigrama circulară la spitalul Our Lady Of The Way

Reflectând teoria tradițională a organizării, acest capitol este plin de exemple și analize privind organigramele liniare și verticale. În condițiile unor astfel de organigrame, probleme cum ar fi înălțimea sunt relevante și importante. Totuși, în ultimul timp, o serie de manageri folosesc organigrame circulare.

Spitalul Our Lady of the Way este un spital mic, cu 39 de paturi, cu sediul în Martin, Kentucky. Ca majoritatea spitalelor, Our Lady of the Way a avut de-a lungul timpului o organigramă alcătuită din linii drepte și din dreptunghiuri care reflectau o organizare de tip birocratic. Directorul general al spitalului Our Lady of the Way avea în responsabilitate directă câteva compartimente funcționale.

Totuși, recent, managementul a înlocuit organigrama tradițională, de tip ierarhic, cu o structură circulară. Conform managementului, noua structură a fost concepută pentru a pune accentul pe procesele în echipă desfășurate în cadrul spitalului. Organigrama circulară este reprezentată printr-o serie de diagrame în care cercul, o figură geometrică fără vreun punct de pornire sau de sosire, simbolizează continuitatea procesului în echipă. Cercul impune, de asemenea, ca deciziile să fie luate prin consens, cunoștințelor de specialitate din cadrul organizației să li se acorde aceeași importanță și fiecare persoană din echipă să fie la fel de responsabilă pentru îndeplinirea sarcinilor echipei.

RELAȚIILE IERARHICE

Cel de-al patrulea element al oricărui efort de organizare este reprezentat de **relațiile ierarhice** – adică de lanțul de comandă. Fiecare organizație este construită pe bază premisei că persoana aflată în vârf dispune de cea mai mare autoritate și că autoritatea celorlalte persoane scade în funcție de poziția lor în cadrul organigramei. Prin urmare, cu cât postul unei persoane se găsește la un nivel mai mic în cadrul organigramei, cu atât persoana respectivă are mai puțină autoritate.[27]

Relațiile ierarhice se referă la poziția persoanelor în cadrul lanțului de comandă din organigramă.

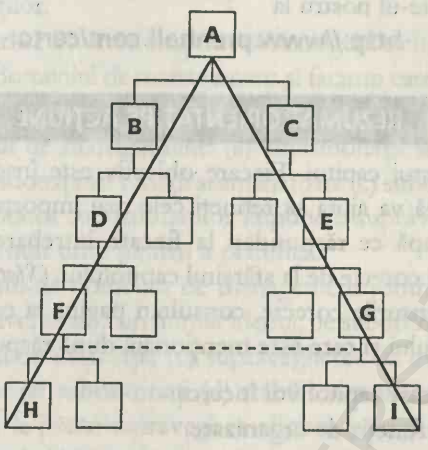
Relațiile ierarhice, sau lanțul de comandă, sunt legate de unitatea de comandă. **Unitatea de comandă** este principiul de management care recomandă ca o persoană să aibă doar un singur șef. Dacă sunt prea mulți șefi care dau ordine, rezultatul va fi probabil apariția confuziei, a contradicțiilor și a frustrării – o rețetă sigură pentru ineficiență și ineficacitate în cadrul unei organizații. Deși principiul unității de comandă a apărut pentru prima oară în literatura de management cu peste 75 de ani în urmă, el este prezentat și astăzi ca un element esențial al organizațiilor de succes.[28]

Unitatea de comandă este principiul de management care recomandă ca o persoană să aibă doar un singur șef.

Principiile lui Fayol privind lanțul de comandă Fayol a indicat că acceptarea cu strictețe a lanțului de comandă nu este recomandabilă întotdeauna.[29] Figura 10.12 explică raționamentul său. Dacă persoana F are nevoie de informații de la pesoana G, urmând conceptul lanțului de comandă, F trebuie să treacă pe la persoanele D; B; A; C și E înainte de a ajunge la persoana G. Informația va ajunge la persoana F trecând de la E la C, A, B și D. În mod evident, acest proces lung, care implică atât de multe persoane, poate consuma foarte mult timp și poate fi extrem de scump pentru organizație.

Pentru a evita acest proces lung, care implică atât de multe persoane și este pe deasupra și scump, Fayol a recomandat ca în anumite situații să se folosească o punte, sau o **pasarelă**, pentru a permite persoanei F să meargă direct la persoana G pentru a obține informațiile. Această punte este reprezentată în Figura 10.12 prin linia punctată care face legătura dintre F

FIGURA 10.12 Model de organigramă care demonstrează că acceptarea lanţului de comandă nu este recomandabilă



şi G. Totuşi, managerii trebuie să fie foarte atenţi atunci când permit folosirea acestor punţi în organizaţie, întrucât deşi F poate obţine informaţiile de la G mai rapid şi mai ieftin în acest mod, persoanele D, B, A, C şi E vor fi excluse din canalul de comunicare, iar necunoaşterea informaţiilor de către aceste persoane se poate dovedi mai costisitoare pentru organizaţie, pe termen lung, decât respectarea regulilor impuse de lanţul de comandă. Când managerii permit folosirea unei punţi în cadrul organizaţiei, ei trebuie să fie extrem de atenţi să informeze toate persoanele interesate din organizaţie despre informaţiile primite în acest mod.

Pasarela este un canal de comunicare între două diviziuni ale organizaţiei care nu este înfăţişat prin liniile de comunicare din organigramă. Folosirea pasarelei propuse de Fayol se poate dovedi rapidă, dar în acelaşi timp şi costisitoare pe termen lung.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Ultimele două elemente principale ale teoriei clasice a organizării pe care le-ar putea analiza un manager cum este McGinn sunt domeniul managementului şi relaţiile ierarhice. Domeniul managementului se focalizează asupra numărului de subordonaţi pe care diverşii manageri de la Lucent îi pot supraveghea cu succes. În analiza domeniului de management, McGinn poate lua în considerare câţiva factori situaţionali importanţi, cum ar fi asemănările între diversele activităţi ale firmei Lucent, măsura în care salariaţii firmei Lucent sunt separaţi din punct de vedere geografic, precum şi complexitatea diverselor activităţi ale firmei Lucent.

De exemplu, McGinn ar trebui să ţină cont că vânzarea telefoanelor fără fir către magazine este o activitate simplă, în timp ce instalarea unei reţele speciale de echipamente în cadrul unei firme poate fi o activitate mai complicată, care necesită o răspundere mult mai mare. Prin urmare, domeniul de management pentru salariaţii care prestează prima activitate ar trebui să fie, în general, mai larg decât domeniul de management pentru salariaţii care prestează cea de-a doua activitate. Alţi factori importanţi pe care ar trebui să-i ia în considerare McGinn în stabilirea domeniilor de management pentru diverşii manageri ai firmei Lucent sunt timpul pe care managerii îl petrec pentru coordonarea activităţilor salariaţilor şi pentru planificare. Având toate aceste informaţii, un manager cum este McGinn trebuie să fie capabil să stabilească domeniile adecvate de management pentru managerii săi.

Pentru informații actualizate despre subiectele din acest capitol, exerciții pe Internet, legături cu site-urile similare de pe Internet, un ghid interactiv de studiu și multe alte lucruri, vizitați site-ul nostru la

http://www.prenhall.com/certo

REZUMAT ORIENTAT PE ACȚIUNE

Recitiți obiectivele acestui capitol. Fiecare obiectiv este însoțit de întrebări. Răspunsul corect la aceste întrebări vă va ajuta să rețineți cele mai importante concepte prezentate în cadrul acestui capitol. După ce răspundeți la fiecare întrebare, încercuiți răspunsurile și verificați-le cu răspunsurile corecte de la sfârșitul capitolului. (*Sfat:* În cazul în care aveți vreun dubiu în legătură cu răspunsurile corecte, consultați pagina la care este abordată respectiva problemă în cadrul capitolului și care este menționată după răspunsul corect).

Încercuiți: Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc funcția de organizare.

a b c d e a) Dintre cele cinci etape ale procesului de organizare, următoarea etapă nu respectă secvențialitatea procesului: (a) analizarea planurilor și a obiectivelor (b) stabilirea sarcinilor principale (c) alocarea resurselor și a instrucțiunilor pentru sarcinile secundare (d) împărțirea sarcinilor principale în sarcini secundare (e) evaluarea rezultatelor strategiei de organizare implementate.

A F b) Îndeplinirea corespunzătoare a funcției de organizare minimizează, în mod normal, duplicarea eforturilor.

2. Să cunosc complexitatea stabilirii unei structuri adecvate a organizației.

a b c d e a) Firma XYZ este organizată în felul următor: ea are (1) un președinte, (2) un vice-președinte responsabil cu finanțele, (3) un vice-președinte responsabil cu marketingul și (4) un vice-președinte responsabil cu managementul resurselor umane. Această firmă este organizată: (a) pe bază funcțională (b) pe baza procesului de producție (c) pe baza clienților (d) pe bază teritorială (e) pe baza producției.

a b c d e b) Următoarele forțe influențează evoluția structurii formale cu excepția: (a) forțelor care depind de manager (b) forțelor care depind de subordonați (c) forțelor care depind de mediu (d) forțelor care depind de diviziunea muncii (e) forțelor care depind de sarcini.

3. Să dobândesc informații despre avantajele și dezavantajele diviziunii muncii.

a b c d e a) Diviziunea extremă a muncii tinde să dea naștere: (a) motivației umane (b) unei munci plictisitoare (c) unei munci nespecializate (d) aptitudinilor scăzute de muncă (e) toate elementele de mai sus.

a b c d e b) Următorul element ***nu*** constituie un avantaj general acceptat al diviziunii muncii în cadrul organizației: (a) aptitudinile salariaților pentru îndeplinirea sarcinilor lor tind să crească (b) salariații trebuie să cunoască numai modul în care pot să-și îndeplinească sarcinile lor specifice de muncă (c) salariații nu irosesc timpul pentru a trece de la o sarcină la alta (d) salariații tind, în mod normal, să-și facă sarcinile mai ușoare și mai eficiente (e) toate elementele de mai sus constituie avantaje ale diviziunii muncii.

4. Să cunosc relațiile dintre diviziunea muncii și coordonare.

A F a) Coordonarea eficientă se obține cel mai bine printr-o supraveghere atentă a salariaților.

A F b) Mary Parker Follett a susținut că managerii trebuie să planifice coordonarea.

5. Să cunosc domeniul de management și factorii care-i influențează dimensiunea.

a b c d e a) Dintre factorii enumerați, următorul factor are o tendință de a mări (a lărgi) domeniul de management: (a) subordonații se află la distanță geografică (b) subordonații au funcții asemănătoare (c) subordonații au sarcini complexe (d) activitatea subordonaților impune o supraveghere atentă (e) managerul petrece mult timp pentru a planifica.

a b c d e b) Conceptul de domeniu de management semnifică: (a) ca managerii de la același nivel să aibă un număr identic de subordonați (b) calificarea salariaților și nivelul de motivație (c) supravegherea cu unu mai puțin decât numărul cunoscut de subordonați (d) stabilirea numărului de persoane pe care un manager le poate supraveghea eficient (e) a și d.

6. Să cunosc relațiile ierarhice.

a b c d e a) Conceptul de management care recomandă ca fiecare salariat să aibă un singur șef poartă numele de: (a) compartimentare (b) funcție (c) unitate de comandă (d) relație ierarhică (e) nu este prezentat mai sus.

A F b) Conform lui Fayol, pasarela nu trebuie folosită în nici o situație în cadrul unei organizații.

ANEXĂ LA STUDIUL DE CAZ INTRODUCTIV

ÎNTREBĂRI

„Lucent Technologies se organizează în vederea obținerii succesului" (pag. 280), precum și secțiunile care au revenit la studiul de caz au fost scrise pentru a vă ajuta să înțelegeți mai bine conceptele de management cuprinse în cadrul acestui capitol. Răspundeți la următoarele întrebări privind studiul de caz pentru a înțelege mai bine conținutul capitolului:

1. Pare rezonabil efortul lui McGinn de a încearca să organizeze mai bine firma Lucent pentru ca aceasta să devină mai competitivă? Explicați.
2. Enumerați cinci întrebări pe care McGinn trebuie să și le pună pentru a analiza cum să organizeze cel mai bine firma Lucent.
3. Explicați de ce va fi important pentru McGinn să-și pună fiecare dintre întrebările enumerate de dumneavoastră.

EXERCIȚII PRIVIND APTITUDINILE DE MANAGEMENT: CONCEPEREA UNEI ORGANIGRAME UTILE

În acest capitol ați studiat câteva probleme care privesc conceperea organigramei. Studiul de caz introductiv analizează structura organizatorică a firmei Lucent și modul în care directorul general al acestei firme, Richard A. McGinn, a împărțit organizația în 11 unități operaționale. Trasați o organigramă parțială pentru Lucent care să-i înfățișeze pe cei 11 vice-președinți se subordonează direct lui McGinn (nu trebuie să specificați fiecare domeniu). Apoi, trasați o altă organigramă care să înfățișeze 2 vice-președinți executivi care se interpun între McGinn și cei 11 vice-președinți. Veniți cu un argument pentru folosirea celei de-a doua organigrame în detrimentul primei organigrame.

PROBLEME DE RECAPITULAT ŞI DE ANALIZAT

1. Ce este organizarea?
2. Explicaţi semnificaţia organizării pentru sistemul de management.
3. Enumeraţi etapele procesului de organizare. De ce managerii trebuie să repete continuu parcurgerea acestor etape?
4. Funcţia de organizare poate fi percepută ca un subsistem? Explicaţi.
5. Descrieţi amănunţit ce a înţeles Max Weber prin conceptul de *birocraţie*.
6. Comparaţi şi scoateţi în evidenţă deosebirile existente între structura formală şi cea informală.
7. Enumeraţi şi explicaţi trei factori pe care se bazează, sau de care depinde, structura de management. Trasaţi trei zone din organigramă care prezintă factorii pe care i-aţi menţionat.
8. Descrieţi forţele care influenţează structura formală. Cum influenţează aceste forţe, în mod colectiv, structura?
9. Ce este diviziunea muncii?
10. Care sunt avantajele şi dezavantajele folosirii diviziunii muncii în cadrul sistemului de management?
11. Definiţi *coordonarea*.
12. Diviziunea muncii sporeşte necesitatea coordonării? Explicaţi.
13. Sintetizaţi opiniile lui Mary Parker Follett despre modul în care poate fi impusă şi menţinută coordonarea.
14. Domeniul de management este un concept important de management? Explicaţi.
15. Credeţi că asemănarea dintre funcţii, continuitatea geografică, complexitatea funcţiilor, coordonarea şi planificarea influenţează stabilirea unui domeniu adecvat al managementului în toate sistemele de management? Explicaţi.
16. Sintetizaţi şi evaluaţi contribuţia lui Graicunas la teoria domeniului de management.
17. Care este relaţia dintre domeniul de management şi organigramele *plate* şi *înalte*?
18. Ce sunt relaţiile ierarhice?
19. Explicaţi raţionamentul care a stat la baza poziţiei lui Fayol potrivit căreia acceptarea în orice împrejurare a lanţului de comandă nu este întotdeauna recomandabilă.
20. Ce precauţii trebuie să-şi ia managerii atunci când folosesc pasarela descrisă de Fayol?

RĂSPUNSURI LA REZUMATUL ORIENTAT PE ACŢIUNE

1. a) c, pag. 283
   b) A, pag. 282-283
2. a) a, pag. 290
   b) d, pag. 292
3. a) b, pag. 294
   b) e, pag. 294
4. a) F, pag. 295
   b) A, pag. 295
5. a) b, pag. 297
   b) d, pag. 297
6. a) c, pag. 300
   b) F, pag. 300

STUDIU DE CAZ: AT&T se împarte în trei

În toamna anului 1995, preşedintele companiei AT&T, Robert Allen, a anunţat că AT&T urmează să se împartă în trei firme globale ale căror acţiuni vor fi tranzacţionate la bursă. Este cea de-a patra restructurare strategică a companiei AT&T de-a lungul istoriei sale şi cea mai mare reorganizare a unei companii din punct de vedere al valorii de piaţă a acţiunilor sale. Conform prevederilor divizării, acţionarii companiei AT&T vor primi acţiuni la fiecare dintre cele trei firme nou constituite.

În justificarea deciziei de reorganizare, Allen a venit cu argumentul transformărilor din sectorul comunicaţiilor impuse de schimbările apărute în nevoile clienţilor, în domeniul tehnologiei şi al

politicii publice. Pentru AT&T care s-a aflat la intersecția tuturor acestor schimbări, restructurarea a avut un singur scop – să ofere activităților sale capacitatea de a beneficia de cele mai bune ocazii ale noii piețe. Conform lui Allen, restructurarea era singura acțiune logică la AT&T.

Vechea companie gigant s-a confruntat cu trei probleme: dimensiune, viteză și prețul acțiunilor. Managementul companiei AT&T și-a dat seama că numai noile firme vor putea să beneficieze pe deplin de multe dintre noile ocazii. Înainte de restructurare, AT&T era una dintre companiile care concura pe patru segmente ale tehnologiei informațiilor: (1) calculatoare, (2) echipamente pentru interiorul clădirilor, (3) sisteme pentru rețele și (4) servicii de comunicații. Compania a ajuns în punctul în care avantajele datorate dimensiunii și sferei de activitate erau anulate de timpul și de costul coordonării și al integrării unor strategii de activitate care uneori se găseau în conflict.

Cel puțin două dintre noile firme au un avantaj important: Deși sunt mai mici și mai focalizate decât compania mamă, ele nu sunt subfinanțate. De exemplu, noul grup de comunicații al companiei AT&T, care deține aproape 60% din piața convorbirilor interurbane, se situează pe locul 12 în Clasamentul 500 întocmit de către revista Fortune; în plus, cartea sa de credit Universal se situează pe locul doi în clasamentul cărților de credit din țară. Apoi, achiziția firmei McCaw Cellular Communications în 1994 a făcut din AT&T o putere în domeniul serviciilor fără fir, ea deținând 80% din această piață. În sfârșit, prin schimbările aduse de legea comunicațiilor din 1996, compania se pregătește să cucerească și o parte din piețele locale, pe măsură ce va include toate serviciile sale pe o singură factură.

Conform lui Allen, restructurarea oferă acționarilor o serie de avantaje. De exemplu, fiecare din activitățile principale ale companiei AT&T își poate urma propriul drum, străduindu-se să creeze o valoare mai mare fără să se îngrijoreze că își va intersecta drumul cu o altă unitate a companiei AT&T. Fiecare activitate poate să-și folosească acum energia cheltuită în trecut pentru coordonarea strategiilor complexe pentru a veni cu noi oferte pentru clienți. În sfârșit, fiecare firmă se poate dovedi mai sensibilă față de clienți și poate oferi acționarilor o investiție mai focalizată într-un sector cu un ritm înalt de creștere, permițând investitorilor să evalueze fiecare firmă pe baza propriilor sale merite.

Restructurarea voluntară a companiei AT&T este privită de Wall Street ca nimic mai mult decât un lucru miraculos. La puțin timp după ce s-a făcut anunțul privind această restructurare, acțiunile au crescut cu peste 6%. Conform experților în investiții, compania care a fost mult timp sinonimă cu o „mare firmă" și un model pentru integrarea pe verticală s-a restructurat pentru binele său. Întrucât AT&T este pregătită acum să pătrundă pe piețele nou deschise ale serviciilor de telefonie locală și să ofere servicii integrate care rivalizează cu serviciile firmelor de cablu, restrângerea activității la care a recurs AT&T poate să facă din această companie o organizație mai mare și mai bună.

Desigur, o astfel de restructurare radicală nu poate să vină fără dureri. De exemplu, la începutul anului 1996, Allen a anunțat 40.000 de concedieri în fiecare domeniu de activitate al companiei: grupul de comunicații de la însăși AT&T; Lucent, noul grup pentru echipamente și cercetare; NCR, grupul de calculatoare. NCR era firma cu cele mai multe probleme în momentul restructurării. Mulți observatori au considerat că preluarea „ostilă" de către AT&T a acestei firme în 1994 contra sumei de 7,4 miliarde de dolari a fost prea costisitoare. Alții au susținut că deși comunicațiile și calculatoarele păreau să realizeze un mariaj perfect, integrarea celor două firme s-a dovedit prea complicată – că AT&T a pariat prea mult pe sinergiile care nu s-au materializat.

Multe dintre problemele companiei AT&T la mijlocul anilor '90 își au originea în divizarea de la începutul anilor '80, când din AT&T s-au desprins șapte firme regionale de telefonie, cunoscute sub denumirea de „Baby Bells". Problemele au apărut atunci când AT&T a început să furnizeze produse concurenților și să concureze cu proprii clienți. De exemplu, nefiind dispuși să colaboreze cu un concurent din domeniul serviciilor telefonice după ce reducerea reglementărilor a deschis noi piețe, cei șapte Baby Bells au început să cumpere echipamente de la alți furnizori – o lovitură importantă dată sectorului de echipamente al companiei AT&T.

Allen crede că noua restructurare va elimina problemele concurenței interne și va poziționa cele trei firme pe un drum mai clar. Acest director general, care a pătruns în sectorul telefoniei în 1957 în calitate de stagiar de management la Indiana

Bell, nu ar fi putut să prevadă niciodată ca tânăr manager că firmele de telefonie vor concura într-o zi cu firmele de soft, cu furnizorii de informații, cu grupurile de cablu și cu firmele care transmit programe TV și radio. Totuși, pe măsură ce definiția comunicării s-a lărgit, el a ajuns la concluzia că restructurarea este singurul răspuns și că cele trei părți noi ale companiei AT&T vor ajunge mai mari decât a fost vreodată vechea companie.

ÎNTREBĂRI

1. Analizați problemele identificate de Robert Allen și de echipa sa de reorganizare. Ce probleme au impus nevoia de restructurare? Ce alternative a luat în considerare, probabil, grupul? Explicați.
2. Creați o nouă organigramă a companiei AT&T în funcție de informațiile oferite de studiul de caz. Întreprindeți cercetări pentru a descoperi informații actualizate astfel încât să puteți adăuga noi domenii în cadrul organigramei. Pe ce principiu(ii) se bazează această strategie de organizare? Explicați.
3. Folosind informații din text, explicați declarația făcută de unul dintre concurenții și clienții companiei AT&T, Robert I. Barada de la Pacific Telesis: „Exista întotdeauna o umbră de îndoială când încheiai o afacere cu AT&T. Dacă doreai să cumperi niște inele pentru rețeaua de fibre optice te gândeai că ei vor instala același inel în teritoriul nostru și că vor concura cu noi. Prin restructurare această umbră de îndoială se va risipi".

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY

CAPITOLUL 11
Responsabilitate, autoritate și delegare

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc legătura dintre responsabilitate, autoritate și delegare.
2. Să dobândesc informații despre modul în care pot fi împărțite și clarificate activitățile specifice posturilor persoanelor care lucrează într-o organizație.
3. Să cunosc diferența dintre autoritatea ierarhică, autoritatea de stat major și autoritatea funcțională.
4. Să cunosc problemele care pot determina conflicte în cadrul relațiilor dintre persoanele cu autoritate ierarhică și cele cu autoritate de stat major.
5. Să dobândesc informații despre importanța pe care o are răspunderea pentru organizații.
6. Să înțeleg modul în care se face delegarea.
7. Să cunosc strategia pentru eliminarea diferitelor bariere care stau în calea delegării.
8. Să cunosc când și cum trebuie descentralizată o organizație.

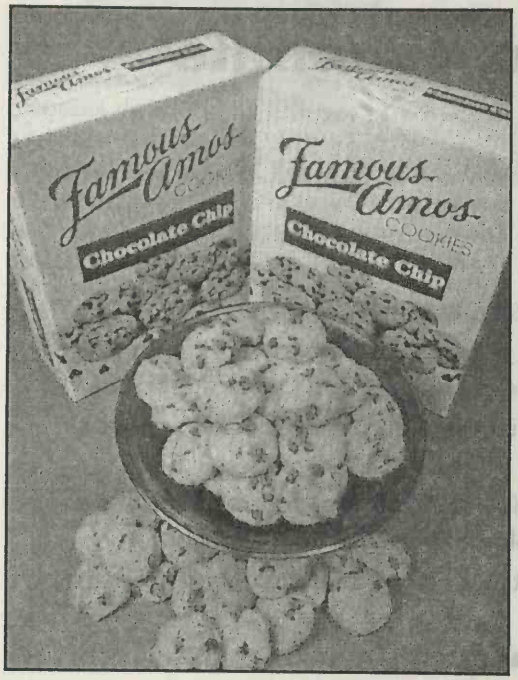
STUDIU DE CAZ INTRODUCTIV

„Faimosul" Amos: provocarea organizării

Atenție: La sfârșitul capitolului (pag. 332) veți găsi o Anexă la studiul de caz introductiv care conține o serie de întrebări și un exercițiu privind aptitudinilor de management. Această Anexă urmărește să aprofundeze aplicarea conceptelor din capitol la situațiile existente în studiul de caz.

Wally „Faimosul" Amos, un pionier al astăzi înfloritorului sector al fursecurilor în valoare de 450 de milioane de dolari, este un întreprinzător faimos nu numai pentru delicioasele sale fursecuri de ciocolată, dar și pentru modul optimist în care abordează viața. Fostul angajat al William Morris Talent Agency, primul afro-american care a fost angajat vreodată pe postul de impresar pentru vedete, a înființat firma sa în 1975 cu 24.000 de dolari (în schimbul a 25% din acțiuni) împrumutați de prietenii săi celebri Helen Reddy, soțul ei Jeff Wald și cântărețul Marvin Gaye. Amos prepara fursecuri încă de când era adolescent (mătușa lui Della l-a învățat), pe care a început să le folosească în mod regulat ca pe o „momeală" pentru a-i câștiga pe producători și pe alți directori de la Hollywood în cei 14 ani în care a lucrat ca impresar. Oamenii îi spuneau lui Amos că ar trebui să vândă fursecurile sale, dar el nu a luat această decizie decât atunci când cariera sa ca agent a ajuns în impas, moment în care și-a dorit o afacere mai stabilă al cărei proprietar să fie chiar el.

Amos și-a deschis propriul magazin, pe care l-a proiectat un prieten artist, pe Sunset Boulevard. El vindea în costume care să se asorteze cu cămășile în stil hawaiian, în pantaloni



Provocarea cu care se confruntă firma Famous Amos Chocolate Chip Cookie este aceea de a organiza eforturile salariaților săi din întreaga organizație.

largi și cu o pălărie tip panama. Apoi și-a făcut o fotografie, iar imaginea sa a fost pusă pe fiecare pachet de fursecuri Famous Amos. Pentru ceremonia de deschidere a magazinului, el a expediat 2.500 de invitații către presă și, în acordurile unei trupe muzicale, turna șampanie și oferea fursecuri pentru a-și face publicitate. A doua zi dimineață, s-au format cozi în fața magazinului său din persoane dornice să asiste la cel mai nou eveniment de mass-media din L.A.

Famous Amos Chocolate Chip Cookie Company s-a dezvoltat rapid, deschizând magazine în Santa Monica și în Hawaii. Firma a obținut în primul an venituri brute de 300.000 de dolari, de 4 milioane de dolari în 1979 și de 10 milioane în 1987. Astăzi magazine de „fursecuri proaspete" sunt deschise în întreaga țară, iar fursecurile Famous Amos se găsesc pe rafturile a mii de magazine alimentare și de supermagazine din întreaga lume. Recent, Amos și-a vândut firma investitorilor și întreprinzătorilor imobiliari din Denver, Jeffrey și Ronald Baer.

Succesul inițial semnificativ al firmei Famous Amos Cookies s-a bazat, în primul rând, pe capacitatea lui Wally Amos de a percepe o piață și de a-și vinde viziunea. Una dintre cele mai presante provocări căreia trebuie să-i facă față în prezent managementul este aceea de a conduce profesionist o firmă care a evoluat. Organizarea cu succes a eforturilor salariaților în cadrul firmei este o condiție pentru supraviețuirea și extinderea firmei fondate de către Wally Amos.

În timp ce frații Baer sunt ocupați cu conducerea vechii sale firme, Wally „Famous" Amos este profund implicat în înființarea unei noi firme – Uncle Noname Cookie Company.

Ce urmează

Studiul de caz introductiv a descris modul în care Wally Amos a inițiat și a transformat firma Famous Amos Cookie într-o organizație prosperă, pe care în cele din urmă a vândut-o fraților Jeffrey și Ronald Baer. Studiul de caz se încheie cu informația că firma a trecut de stadiul inițial de dezvoltare, iar acum managementul trebuie să se focalizeze asupra provocărilor proprii unei firme consacrate în cazul în care dorește ca aceasta să-și mențină prosperitatea. Studiul de caz ne arată că una dintre aceste provocări se referă la modul în care pot fi organizate cel mai bine eforturile salariaților din firmă. Informațiile din acest capitol privind organizarea activităților salariaților din firmă vor avea o valoare deosebită pentru manageri ca frații Baer. Sunt prezentate trei elemente principale ale organizării:

1. Responsabilitatea.
2. Autoritatea.
3. Delegarea.

Capitolul 10 s-a ocupat de folosirea principiilor de structură organizatorică, diviziune a muncii, domeniu de management și relații ierarhice pentru a impune o folosire metodică a resurselor în cadrul sistemului de management. Totuși, productivitatea în orice sistem de management este dată de activitățile specifice întreprinse de salariații din organizație. Prin urmare, un efort eficient de organizare cuprinde nu numai folosirea metodică a resurselor sistemului de management ci și alte trei elemente ale organizării care direcționează în mod specific activitățile membrilor organizației: responsabilitate, autoritate și delegare.

RESPONSABILITATEA

Probabil metoda cea mai importantă de direcționare a activității salariaților dintr-o organizație, **responsabilitatea** este obligația de a îndeplini activitățile atribuite. Ea este angajamentul asumat de a presta sarcinile proprii locului de muncă folosindu-ne cât mai bine posibil capacitățile de care dispunem. Sursa de responsabilitate se găsește în interiorul fiecărei persoane. O persoană care acceptă un loc de muncă este de acord să îndeplinească o serie de obligații sau activități sau să urmărească îndeplinirea acestora de către o altă persoană.[1] Acceptarea unui loc de muncă presupune că persoana este urmărită de un superior care trebuie să se convingă că aceasta îndeplinește cu succes activitățile impuse de respectivul loc de muncă. Întrucât responsabilitatea este o obligație *acceptată* de o persoană, ea nu poate fi delegată sau atribuită unui subordonat.

Responsabilitatea este obligația de a îndeplini activitățile atribuite.

FIȘA POSTULUI Activitățile impuse de locul de muncă al unei persoane în cadrul unei organizații sunt, de regulă, sintetizate printr-o descriere formală denumită **fișa postului** – o listă de activități specifice care trebuie îndeplinite de persoana care ocupă postul. O descriere lipsită de claritate a postului poate să creeze confuzie în rândul salariaților și îi poate determina să-și piardă interesul față de post. Pe de altă parte, o descriere clară a postului îi poate ajuta pe salariați să aibă succes prin focalizarea eforturilor pe probleme care sunt importante pentru posturile lor. Atunci când sunt concepute în mod corespunzător, descrierile posturilor comunică salariaților în ce constă postul, stabilesc niveluri de performanță pe care salariații trebuie să le mențină și acționează ca un ghid pe care salariații trebuie să-l urmeze pentru a ajuta organizația să-și îndeplinească obiectivele.[2]

Fișa postului este o listă de activități specifice care trebuie executate pentru îndeplinirea anumitor sarcini.

MANAGEMENTUL ȘI INTERNETUL

Descrierea posturilor din compartimentele de sisteme informatice se concentrează într-o măsură mai mare asupra Internetului

Dezvoltarea și popularitatea Internetului au modificat fără îndoială modul în care numeroși manageri descriu posturile pentru salariații care lucrează în compartimentele de sisteme informatice (SI). În trecut, descrierea posturilor din compartimentele de SI se

focaliza în principal asupra programării. Programele erau concepute în cea mai mare măsură pentru a facilita gestionarea şi analizarea informaţiilor legate de diverse funcţii ale organizaţiei. Personalul din compartimentul de SI era preocupat, în principal, de conceperea acestor programe pentru a veni cel mai eficient în sprijinul „utilizatorilor finali", oamenii din interiorul organizaţiei care foloseau în mod normal programele şi informaţiile generate de aceste programe.

Odată cu dezvoltarea Internetului, managementul descoperă numeroase modalităţi noi şi atractive prin care personalul din compartimentul de SI poate contribui la îndeplinirea obiectivelor organizaţiei. Drept rezultat, apar numeroase descrieri noi ale posturilor pentru a pune accentul pe folosirea Internetului sau descrierile existente sunt modificate, prin aceasta reducându-se focalizarea asupra programării şi accentuându-se focalizarea asupra Internetului. Această nouă focalizare pe Internet accentuează nu numai o comunicare mai apropiată cu clienţii ci şi o comunicare mai eficientă şi mai eficace a salariaţilor prin intermediul scrisorilor electronice.

Managerii îşi dau seama din ce în ce mai mult că o prezenţă de înaltă calitate pe Internet este o condiţie pentru succesul organizaţiei. Succesul este încurajat pe măsură ce personalul din compartimentul de SI permite accesul direct al clienţilor la informaţiile organizaţiei. Produsele sunt explicate, comunicatele de presă sunt afişate, iar punctele de vedere şi filosofia managementului sunt comunicate prin intermediul Internetului. Succesul este încurajat, de asemenea, pe măsură ce managerii obţin recompensele comerţului pe Internet. Derularea afacerilor prin intermediul plăţilor pe Internet devine pe zi ce trece un lucru tot mai obişnuit. Organizaţiile care nu reuşesc să beneficieze de ocaziile pe care le oferă Internetul nu numai că pierd astăzi o ocazie, dar îşi pot risca succesul din viitor dacă tranzacţiile pe Internet vor deveni o metodă dominantă de derulare a tranzacţiilor.

Activităţile specifice postului sunt delegate de către management pentru îndeplinirea obiectivelor sistemului de management. Managementul îşi analizează obiectivele şi atribuie sarcini specifice care vor contribui la îndeplinirea acestor obiective. O strategie solidă de organizare delimitează activităţile specifice postului fiecărui salariat din organizaţie. Totuşi, reţineţi că pe măsură ce obiectivele şi alte condiţii din cadrul sistemului de management se modifică, la fel se va întâmpla şi cu activităţile specifice posturilor salariaţilor.

Următoarele trei domenii sunt legate de responsabilitate:

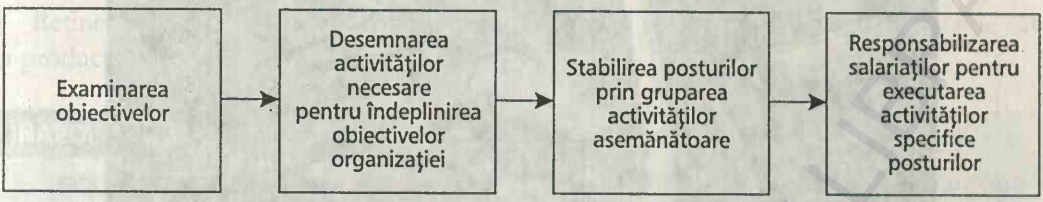
1. Diviziunea activităţilor legate de posturi.
2. Clarificarea activităţilor impuse de posturile managerilor.
3. Acţiunea responsabilă.

Fiecare dintre aceste probleme va fi analizată în secţiunile care urmează.

DIVIZIUNEA ACTIVITĂŢILOR LEGATE DE POSTURI

În mod evident, o persoană nu poate să fie responsabilă de executarea tuturor activităţilor dintr-o organizaţie. Întrucât într-un sistem dat de management lucrează un număr atât de mare de oameni, organizarea impune în mod necesar diviziunea activităţilor între salariaţi. Una dintre metodele de diviziune a activităţilor este esenţială.

FIGURA 11.1 Secvențialitatea etapelor în cazul metodei asemănării funcționale folosite pentru diviziunea activităților



METODA ASEMĂNĂRII FUNCȚIONALE **Metoda asemănării funcționale** este, conform unui mare număr de teoreticieni ai managementului, metoda cea mai importantă de diviziune a activităților. Mai simplu spus, metoda sugerează că managementul trebuie să parcurgă patru etape aflate în interdependență pentru a diviza activitățile:

1. Examinarea obiectivelor sistemului de management.
2. Desemnarea activităților adecvate care trebuie executate pentru îndeplinirea acestor obiective.
3. Stabilirea posturilor prin gruparea activităților asemănătoare.
4. Responsabilizarea salariaților pentru executarea activităților specifice posturilor.

Metoda asemănării funcționale este o metodă de diviziune a activităților în cadrul organizației.

Figura 11.1 prezintă această secvențialitate a etapelor.

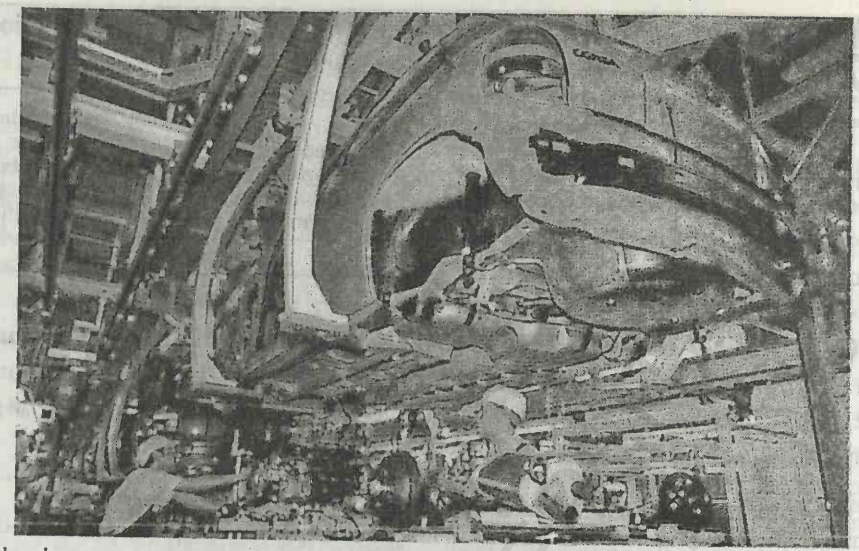
ASEMĂNAREA FUNCȚIONALĂ ȘI RESPONSABILITATEA Cel puțin trei principii suplimentare pot fi folosite pentru a completa metoda asemănării funcționale.[3] Primul dintre aceste principii suplimentare sugerează că trebuie evitată suprapunerea responsabilităților când realizăm diviziunea activităților. **Responsabilitatea suprapusă** se referă la o situație în care mai multe persoane răspund de aceeași activitate. Vorbind la modul general, numai o singură persoană trebuie să fie responsabilă de îndeplinirea unei anumite activități. Când două sau mai multe persoane nu știu cu certitudine cine este responsabil de întreprinderea unei anumite activități datorită responsabilității suprapuse, acest lucru conduce, de regulă, la conflict și la relații de muncă necorespunzătoare.[4] Adesea, sarcina nu este îndeplinită pentru că fiecare salariat se așteaptă ca ea să fie dusă la bun sfârșit de către colegul său.

Responsabilitatea suprapusă se referă la o situație în care mai multe persoane răspund de aceeași activitate.

Cel de-al doilea principiu suplimentar sugerează că trebuie evitate golurile de responsabilitate. Un **gol de responsabilitate** există atunci când anumite sarcini nu sunt incluse în domeniul de responsabilitate al nici unui membru al organizației. Aceasta dă naștere unei situații în care nimeni din organizație nu este obligat să execute anumite activități necesare.

Golul de responsabilitate există atunci când anumite sarcini nu sunt incluse în domeniul de responsabilitate al nici unui membru al organizației.

Cel de-al treilea principiu suplimentar sugerează că managementul trebuie să evite conceperea unor activități pentru îndeplinirea sarcinilor care nu urmăresc atingerea obiectivelor stabilite.



Alături de adoptarea unor practici cum ar fi livrarea la timp a pieselor și îmbunătățirea continuă a procesului de producție, fabrica Adam Opel a companiei General Motors din Eisenach, Germania, și-a sporit productivitatea experimentând noi forme de responsabilitate la locul de muncă. De exemplu, celor care candidează pentru locurile de muncă li se testează capacitățile de lucru în echipă și sunt pregătiți specific conform cerințelor operațiunilor care prevăd livrarea la timp. Două treimi din totalitatea salariaților lucrează în echipe, fiecare salariat putând să-și oprească activitatea la linia de asamblare și să verifice sau să corecteze un defect care apare în calitatea produselor.

Membrii organizației trebuie să fie obligați să îndeplinească *numai* acele activități care conduc la îndeplinirea obiectivelor.

Absența unor responsabilități clare, orientate asupra obiectivelor, care nu se suprapun, subminează eficiența și eficacitatea organizației.[5]

Când responsabilitățile posturilor sunt distribuite inadecvat, organizația va avea atât goluri de responsabilitate, cât și responsabilități suprapuse.

Efectele golurilor de responsabilitate asupra calității produselor sunt evidente, dar suprapunerile de responsabilitate afectează și ele calitatea produselor. Când doi (sau mai mulți salariați) nu știu cu certitudine cine este responsabil de îndeplinirea unei anumite sarcini, sunt posibile patru rezultate:

1. Unul dintre cei doi poate îndeplini sarcina. Celălalt fie va uita, fie va hotărî să nu îndeplinească sarcina – nici unul dintre aceste rezultate nefiind dezirabil pentru controlul calității produselor.
2. Ambii salariați pot îndeplini sarcina. În cel mai fericit caz, acest rezultat contribuie la o duplicare a efortului, fapt care afectează moralul salariaților. În cel mai rău caz, unul dintre salariați poate diminua valoarea muncii celuilalt salariat, fapt care dă naștere unei scăderi a calității produselor.
3. Nici unul dintre salariați nu va îndeplini sarcina întrucât va considera că aceasta cade în competența colegului său.
4. Salariații pot consuma timp valoros pentru a negocia fiecare aspect și etapă a activității pentru a-și coordona cu atenție responsabilitățile posturilor, minimizând în felul acesta duplicarea

efortului și golurile de responsabilitate. Deși consumă timpul, această opțiune este cea mai de dorit din punct de vedere al calității produselor.

Rețineți că fiecare dintre aceste rezultate influențează negativ atât calitatea produselor, cât și productivitatea de ansamblu.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Frații Baer se confruntă cu provocarea de a organiza activitățile tuturor oamenilor care lucrează pentru firma Amos Cookie. Dacă se dorește ca firma să aibă succes în continuare, managerii trebuie să stabilească aceste activități plecând direct de la obiectivele firmei. Etapele specifice de organizare urmate de frații Baer trebuie să cuprindă analiza obiectivelor firmei, prezentarea activităților specifice ale firmei care trebuie întreprinse pentru îndeplinirea acestor obiective, stabilirea posturilor prin gruparea activităților asemănătoare și atribuirea acestor posturi personalului firmei. În parcurgerea acestor etape, frații Baer trebuie să fie atenți să nu creeze sau să permită responsabilități suprapuse, goluri de responsabilitate sau responsabilități pentru activități care nu conduc direct la îndeplinirea obiectivelor.

CLARIFICAREA ACTIVITĂȚILOR LEGATE DE POSTURILE MANAGERILOR

Clarificarea activităților legate de posturile managerilor este chiar mai importantă decât diviziunea activităților celor care ocupă posturi de execuție, întrucât managerii influențează o parte mai mare din resurse în cadrul sistemului de management. De exemplu, golurile de responsabilitate au, de regulă, un impact semnificativ mai mare asupra sistemului de management când apar la manageri decât atunci când apar la persoanele de execuție.

Unul dintre procesele folosite pentru clarificarea activităților legate de posturile de management „permite fiecărui manager să participe în mod activ împreună cu superiorii, colegii și subordonații săi la descrierea sistematică a activităților de management care trebuie întreprinse și apoi la clarificarea rolului pe care îl joacă fiecare manager în relațiile cu grupul său și cu organizația".[6] Scopul acestei interacțiuni este acela de a ne asigura că nu există suprapuneri sau goluri în privința responsabilităților percepute de management și că managerii întreprind doar acele activități care conduc la îndeplinirea obiectivelor sistemului de management. Deși acest proces este folosit în mod specific pentru clarificarea responsabilităților managerilor, el ar putea fi eficient, de asemenea, și în clarificarea responsabilităților celor care ocupă funcții de execuție.

GHIDUL DE RESPONSABILITATE AL MANAGEMENTULUI Un instrument specific conceput pentru a implementa acest proces de interacțiune este **ghidul de responsabilitate al managementului**, o versiune a acestuia fiind folosită în majoritatea organizațiilor. Acest ghid ajută managementul să descrie diversele relații de responsabilitate care există în organizație și să sintetizeze modul în care se raportează între ele responsabilitățile diverșilor manageri.

Ghidul de responsabilitate al managementului este un instrument folosit pentru clarificarea responsabilității diverșilor manageri din organizație.

Șapte dintre principalele relații de responsabilitate abordate de către ghidul de responsabilitate al managementului sunt prezentate în Tabelul 11.1. După ce se stabilește care dintre aceste responsabilități există în cadrul organizației, pot fi definite relațiile dintre ele.

MANAGERII RESPONSABILI Managerii pot fi descriși drept responsabili în cazul în care întreprind activitățile pe care sunt obligați să le întreprindă.[7] Întrucât managerii au un

TABELUL 11.1 Șapte relații de responsabilitate între manageri, așa cum sunt abordate de către ghidul de responsabilitate al managementului

1. *Responsabilitate generală* – Persoana care îndrumă și direcționează îndeplinirea funcției prin intermediul persoanei care acceptă responsabilitatea operațională.
2. *Responsabilitatea operațională* – Persoana care este direct responsabilă pentru îndeplinirea funcției.
3. *Responsabilitatea specifică* – Persoana care este responsabilă pentru îndeplinirea unei părți limitate sau specifice a funcției.
4. *Trebuie să fie consultată* – Persoana al cărui domeniu este influențat de către o decizie și care trebuie solicitată să ofere un sfat sau informații înainte de luarea sau de aprobarea oricărei decizii. Totuși, această persoană nu ia decizia și nici nu trebuie să o aprobe.
5. *Poate fi consultată* – Persoana care poate fi solicitată să ofere informații, un sfat sau să facă recomandări înainte de întreprinderea acțiunii.
6. *Trebuie să fie înștiințată* – Persoana care trebuie înștiințată de orice acțiune care a fost întreprinsă.
7. *Trebuie să aprobe* – Persoana (alta decât persoanele care au responsabilitatea generală sau operațională) care trebuie să aprobe sau să dezaprobe decizia.

impact mai mare asupra unei organizații decât persoanele cu funcții de execuție, managerii responsabili sunt o condiție pentru succesul sistemului de management. Câteva studii au scos în evidență că un comportament responsabil al managerilor este foarte apreciat de directorii de vârf întrucât managerii responsabili îi îndrumă pe mulți alți salariați din organizație pentru a-și îndeplini în mod adecvat obligațiile.

Gradul de responsabilitate pe care-l manifestă un manager poate fi stabilit prin evaluarea managerului ținând cont de următoarele patru elemente:

1. Atitudinea față de subordonați și modul în care aceștia sunt îndrumați.
2. Comportamantul față de managementul de la nivelurile superioare.
3. Comportamentul față de alte grupuri.
4. Atitudinile și valorile personale.

Tabelul 11.2 sintetizează ce cuprinde fiecare dintre aceste elemente.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

În organizarea activităților salariaților, frații Baer trebuie să recunoască, de exemplu, că activitățile impuse de postul unui manager de compartiment, ca și cele ale subordonaților lor, sunt un factor important pentru succesul firmei. Întrucât activitățile managerilor de compartiment au un impact asupra tuturor salariaților din cadrul compartimentului, aceste activități trebuie bine definite. În plus, în cadrul fiecărei divizii a firmei, toate activitățile managerilor de compartimente trebuie să fie coordonate astfel încât compartimentele să nu acționeze unul împotriva altuia. Frații Baer pot alege să folosească procesul ghidului de responsabilitate al managementului pentru a obține această coordonare a responsabilităților între compartimente.

Pe ansamblu, pentru ca managerii de la firma Famous Amos Cookie să fie niște manageri responsabili, ei trebuie să execute activitățile pe care sunt obligați să le execute și să răspundă adecvat subordonaților, superiorilor și colegilor lor din alte compartimente ale diviziei.

TABELUL 11.2 Patru elemente esențiale ale comportamentului responsabil al managementului

Comportamentul față de subordonați	Comportamentul față de managementul de la nivelurile superioare	Comportamentul față de alte grupuri	Atitudinile și valorile personale
Managerii responsabili - 1. Își asumă conducerea deplină a grupului 2. Își laudă și oferă credit subordonaților 3. Stau aproape de probleme și de activități 4. Întreprind acțiuni pentru a menține productivitatea și sunt dispuși să-i elimine, dacă este nevoie, pe cei cu performanțe slabe.	Managerii responsabili - 1. Acceptă criticile pentru greșeli și își apără grupul de criticile excesive. 2. Se asigură că grupurile lor îndeplinesc așteptările și obiectivele de management	Managerii responsabili se asigură că orice gol între domeniile lor și cele ale altor manageri va fi completat în siguranță	Managerii responsabili- 1. Se identifică cu grupul 2. Pun obiectivele organizației deasupra dorințelor și a activităților personale 3. Îndeplinesc sarcini pentru care nu există o răsplată imediată dar care ajută subordonații și/sau organizația 4. Păstrează resursele organizației ca și cum ar fi propriile lor resurse

AUTORITATEA

Persoanelor le sunt atribuite activități proprii posturilor lor pentru a le fi direcționat în mod adecvat comportamentul în cadrul organizației. După ce au primit atribuții specifice, salariaților trebuie să li se ofere un anumit grad de autoritate pentru a-și îndeplini atribuțiile în mod satisfăcător.

Autoritatea este dreptul de a executa sau a comanda. Ea permite celor care dispun de ea să acționeze într-un anumit mod prestabilit și să influențeze direct acțiunile celorlalți prin comenzi. Ea permite, de asemenea, celor care dispun de ea să aloce resursele organizației pentru îndeplinirea obiectivelor organizației.[8]

Autoritatea este dreptul de a executa sau a comanda.

AUTORITATEA POSTULUI Următorul exemplu ne prezintă legătura dintre activitățile impuse de post și autoritatea postului. Două dintre sarcinile principale de care este responsabil un manager de stație de benzină sunt efectuarea plinului cu benzină și repararea autoturismelor. Managerul are autoritatea necesară pentru a executa ambele sarcini sau poate să delege sarcina de reparare a autoturismelor managerului asistent. Alături de activitatea de reparații, managerului asistent trebuie să i se delege și autoritatea de a comanda piese, de a conduce câțiva salariați care să-l ajute în îndeplinirea sarcinii și de a face orice alt lucru care este necesar pentru repararea autoturismelor.

Vorbind în termeni practici, autoritatea nu face decât să crească probabilitatea ca o anumită comandă să fie îndeplinită.[9] Următorul exemplu accentuează faptul că autoritatea nu impune întotdeauna supunere:[10]

> Oamenii care n-au exersat niciodată puterea au tot felul de idei curioase despre ea. Noțiunea populară de conducere de vârf este o fantezie despre capriciile puterii: bărbații (sau *femeile*) de la nivelurile superioare de conducere apasă pe un buton și se întâmplă ceva remarcabil; el (sau *ea*) dă o comandă în funcție de capriciile sale, iar această comandă este îndeplinită. De fapt, folosirea capricioasă a puterii este ceva relativ rar cu excepția unor dictaturi și a unor mici firme de familie. Cei mai mulți lideri sunt temperați de constrângeri – tradiție, limitări constituționale, realitățile situațiilor externe, drepturile și privilegiile subordonaților, cerințele lucrului în echipă și, mai presus de toate, cerințele neînduplecate ale unei organizări pe scară largă, care nu se bazează pe capricii. Pe scurt, cea mai mare parte a puterii este exercitată cu circumspecție.

ACCEPTAREA AUTORITĂȚII Așa cum ne-a demonstrat capitolul 10, poziția salariaților în organigramă ne dezvăluie autoritatea relativă a acestora. Cei care sunt poziționați spre vârful ierarhiei dispun de mai multă putere decât cei care sunt poziționați mai aproape de bază. Totuși, Chester Barnard scrie că exercitarea autorității este influențată mai puțin de organizarea formală decât de acceptarea venită din partea celor care se află sub respectiva autoritate. Conform lui Barnard, autoritatea impune ascultare numai atunci când este acceptată.

Mergând pe linia acestui raționament, Barnard definește *autoritatea* ca fiind trăsătura comunicării prin care un ordin este acceptat de către o persoană pentru a-i îndruma activitățile pe care le întreprinde în cadrul sistemului. Barnard consideră că autoritatea va fi acceptată numai în următoarele condiții:

1. Persoana poate înțelege ordinul care este transmis.
2. Persoana crede că ordinul concordă cu scopul organizației.
3. Persoana percepe ordinul drept compatibil cu intersele sale personale.
4. Persoana este capabilă din punct de vedere mental și fizic să se conformeze ordinului.

Cu cât sunt îndeplinite mai puține dintre aceste patru condiții, cu atât va fi mai mică probabilitatea ca autoritatea să fie acceptată, iar ordinele să fie ascultate.

Barnard oferă anumite sfaturi legate de ceea ce trebuie să facă managerii pentru a spori șansele ca propriile comenzi să fie acceptate și îndeplinite. El consideră că din ce în ce mai multe comenzi ale managerilor vor fi acceptate pe termen lung dacă:[11]

1. Managerul folosește canale formale de comunicare, iar acestea sunt familiare tuturor membrilor organizației.
2. Fiecare membru al organizației are atribuit un canal formal de comunicare prin care sunt primite ordinele.
3. Linia de comunicare între manager și subordonat este cât mai directă posibil.
4. Întregul lanț de comandă este folosit pentru emiterea ordinelor.
5. Managerul dispune de aptitudini adecvate de comunicare.
6. Managerul folosește liniile formale de comunicare numai pentru activitatea organizației.
7. Comanda este autentificată ca provenind de la manager.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Frații Baer trebuie să se asigure că toți oamenii din firma lor cărora le sunt delegate activități primesc, de asemenea, și autoritatea pentru a da comenzile necesare și a-și executa activitățile pe care sunt obligați să le întreprindă. Managerii firmei sunt obligați să recunoască faptul că autoritatea trebuie să fie acceptată în cazul în care se dorește îndeplinirea ordinelor. Pentru a spori probabilitatea acceptării, managerii trebuie să se asigure că salariații înțeleg ordinele interne și că percep aceste ordine a fi în concordanță atât cu obiectivele propriului compartiment, cât și cu cele ale întregii firme. În plus, salariații trebuie să perceapă ordinele ca fiind compatibile cu interesele lor individuale și să fie capabili din punct de vedere mental și fizic să le îndeplinească.

TIPURILE DE AUTORITATE

În organizație pot exista trei tipuri principale de autoritate:

1. Autoritate ierarhică.
2. Autoritate de stat major.
3. Autoritate funcțională.

Fiecare tip de autoritate există doar pentru a permite persoanelor să-și ducă la îndeplinire tipurile de responsabilitate cu care au fost însărcinate.

AUTORITATEA IERARHICĂ ȘI DE STAT MAJOR

Autoritatea ierarhică, cea mai importantă autoritate din cadul unei organizații, reflectă relațiile existente între superiori și subordonați. Ea constă din dreptul de a lua decizii și de a da ordine care privesc comportamentul subordonaților legat de activitățile de producție, vânzări și finanțe. În general, autoritatea ierarhică se referă la probleme care privesc direct producția, vânzările și finanțele sistemului de management și, drept rezultat, îndeplinirea obiectivelor. Persoanelor direct responsabile de aceste domenii în cadrul organizației le este delegată autoritatea ierarhică pentru a fi ajutați să execute activitățile pe care sunt obligați să le întreprindă.[12]

Autoritatea ierarhică reflectă dreptul de a lua decizii și de a da ordine care privesc comportamentul subordonaților legat de activitățile de producție, vânzări și finanțe.

În timp ce autoritatea ierarhică reflectă ordinele privind activitățile de producție, **autoritatea de stat major** constă în dreptul de a-i sfătui sau de a-i sprijini pe cei care dispun de autoritatea ierarhică, ca și pe ceilalți salariați din statul major al unei organizații. Autoritatea de stat major permite celor care sunt responsabili de îmbunătățirea eficienței personalului cu autoritate ierarhică să-și îndeplinească propriile sarcini. Ca exemple de membri ai organizației care dispun de autoritate de stat major îi putem da pe salariații care lucrează în compartimentele contabil și de resurse umane. În mod evident, cei cu autoritate ierarhică și de stat major trebuie să colaboreze împreună cât mai strâns pentru a păstra eficiența și eficacitatea organizației. Pentru a se asigura că persoanele cu autoritate ierarhică și de stat major lucrează împreună în mod productiv, managerii trebuie să se convingă că ambele grupuri cunosc misiunea organizației, au obiective specifice și înțeleg că sunt parteneri în ajutarea organizației să-și îndeplinească obiectivele.[13]

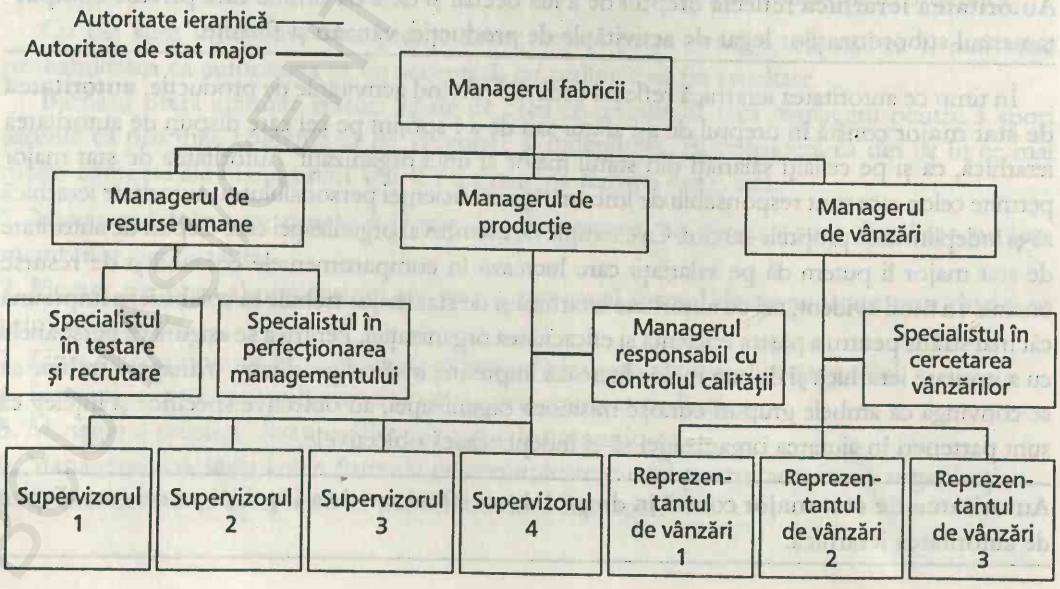
Autoritatea de stat major constă în dreptul de a-i sfătui sau de a-i sprijini pe cei care dispun de autoritatea ierarhică.

Dimensiunea este probabil cel mai semnificativ factor care face ca o organizație să dispună sau nu de persoane cu autoritate de stat major. În general vorbind, cu cât organizația este mai mare, cu atât este mai mare nevoia și capacitatea de a angaja persoane cu autoritate de stat major. Pe măsură ce o organizație se extinde, ea are nevoie, de regulă, de salariați care să dispună de cunoștințe de specialitate în diverse domenii. Chiar dacă și organizațiile mici pot avea nevoie de acest tip divers de cunoștințe de specialitate, ele găsesc adesea a fi mai practic să angajeze consultanți în regim de colaborare care să le ofere aceste cunoștințe atunci când au nevoie de ea decât să angajeze cu contract permanent salariați cu autoritate de stat major, care nu vor avea tot timpul de lucru.

RELAȚIILE DINTRE CEI CU AUTORITATE IERARHICĂ ȘI CEI CU AUTORITATE DE STAT MAJOR Figura 11.2 ne prezintă modul în care pot fi înfățișate în organigramă relațiile dintre persoanele cu autoritate ierarhică și cele cu autoritate de stat major. Managerul fabricii din această organigramă are autoritate ierarhică asupra fiecărui subordonat direct – managerul de resurse umane, managerul de producție și managerul de vânzări. Totuși, managerul de resurse umane are o autoritate de stat major în raport cu managerul fabricii, însemnând că managerul de resurse umane are dreptul să-l sfătuiască pe managerul fabricii în probleme legate de resursele umane. Totuși, decizia finală privind problemele care țin de resursele umane aparține managerului fabricii, persoana care deține autoritatea ierarhică. Relații asemănătoare există între managerul de vânzări și specialistul în cercetarea vânzărilor, ca și între managerul de producție și managerul responsabil cu controlul calității.

Rolurile salariaților cu autoritate de stat major Harold Stieglitz a scos în evidență trei roluri pe care le îndeplinesc, în mod specific, salariații cu autoritate de stat major pentru a-i sprijini pe salariații cu autoritate ierarhică:[14]

FIGURA 11.2 **Relațiile posibile dintre persoanele cu autoritate ierarhică și cele cu autoritate de stat major în anumite domenii ale organizației.**



1. *Rol de consiliere* – În acest rol, salariații cu autoritate de stat major își folosesc cunoștințele profesionale pentru a rezolva problemele organizației. De fapt, salariații cu autoritate de stat major sunt consultanți interni ale căror relații cu salariații cu autoritate ierarhică sunt asemănătoare cu relațiile dintre un specialist și un client. De exemplu, managerul responsabil cu calitatea poate să-l sfătuiască pe managerul de producție în legătură cu posibilele modificări tehnice ale procesului de producție care vor îmbunătăți calitatea produselor organizației.
2. *Rol de servire* – Salariații cu autoritate de stat major vor oferi prin prisma acestui rol servicii care pot fi oferite mai eficient și mai eficace de către un singur grup centralizat decât de mai multe persoane dispersate în întreaga organizație. Acest rol va putea fi probabil cel mai bine înțeles dacă salariații cu autoritate de stat major sunt percepuți drept furnizori, iar salariații cu autoritate ierarhică drept clienți. De exemplu, membrii compartimentului de resurse umane vor recruta, angaja și pregăti salariați pentru toate compartimentele organizației. În esență, ei sunt furnizori de salariați, iar diversele compartimente ale organizației care au nevoie de salariați sunt clienții lor.
3. *Rol de control* – În acest rol, salariații cu autoritate de stat major ajută la stabilirea unui mecanism pentru evaluarea eficienței planurilor organizației. Salariații cu autoritate de stat major care exercită acest rol sunt reprezentanți, sau agenți, ai managementului de vârf.

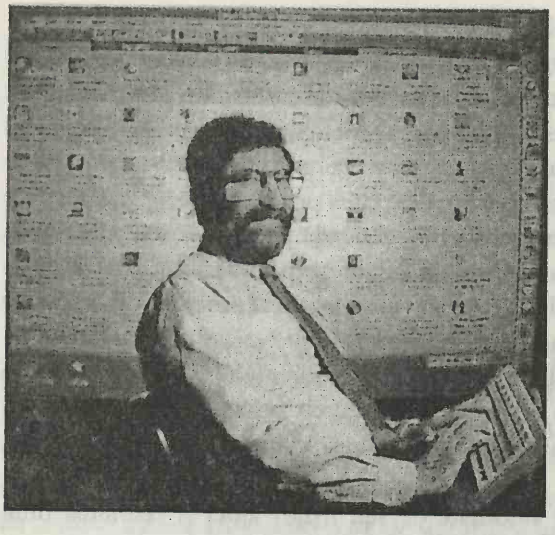
Desigur, aceste trei roluri nu sunt singurele roluri îndeplinite de salariații cu autoritate de stat major. În analiza finală, rolurile salariaților cu autoritate de stat major trebuie să fie concret stabilite pentru a corespunde cel mai bine nevoilor organizației. Într-o serie de organizații, salariații cu autoritate de stat major trebuie să îndeplinească toate cele trei roluri importante.

ETICA SUB REFLECTOR

Personalul cu autoritate de stat major al companiei General Electric se ocupă de organizarea procesului de renovare

La General Electric, un proiect de responsabilitate socială a fost organizat și condus de către unul dintre salariații companiei cu autoritate de stat major, Bob Hess, un specialist în marketing. Ca parte a unei ședințe de vânzări, reprezentanții de vânzări ai companiei GE au renovat centrul urban Vincent de Paul – Joan Kroc pentru persoanele fără adăpost din San Diego. Acest proiect a constituit o parte componentă a unui program al companiei prin care au fost selectate o serie de clădiri vechi folosite de către organizațiile nonprofit valoroase pentru a fi renovate de către salariații companiei GE. La începutul primei zile de renovare la San Diego, salariații companiei GE au constituit echipe, fiecare echipă având un șef, un expert pe probleme de siguranță și un expert în sarcina pe care o aveau de îndeplinit. În aproape opt ore, echipele de lucru și-au îndeplinit 95% din sarcina care le revenea, renovând spații pentru 400 de paturi și pregătind spații pentru alte 200 de paturi.

Programul de renovare al companiei General Electric reflectă o atitudine foarte progresistă de management. Prin intermediul activității salariaților, compania a fost capabilă să-și demonstreze dorința și capacitatea de a-și aduce o contribuție valoroasă față de societate.



Sheldon Laube a devenit în 1989 tehnolog şef – un post cu autoritate de stat major care se încadrează între primele 20 de posturi de management de vârf – la firma de contabilitate Price Waterhouse. Prima sa atribuţie: transformarea tehnologiei firmei într-o tehnologie de vârf. Ecranul din fundal – în care fiecare fereastră corespunde unei baze de date care poate fi accesată în comun de 18.000 de oameni – este imaginea pe care o vede Laube când îşi deschide calculatorul.

Conflictele în relaţiile dintre persoanele cu autoritate ierarhică şi cele cu autoritate de stat major Cei mai mulţi manageri admit că o mare parte a conflictelor din organizaţie apar în jurul relaţiilor dintre persoanele cu autoritate ierarhică şi cele cu autoritate de stat major.[15] Din punctul de vedere al personalului cu autoritate ierarhică, conflictele apar întrucât persoanele cu autoritate de stat major tind să-şi asume autoritatea ierarhică, nu oferă sfaturi solide, îşi asumă în întregime succesele, nu îl informează în legătură cu propiile activităţi şi nu au capacitatea de a vedea întregul tablou. Din punctul de vedere al personalului cu autoritate de stat major, conflictele apar întrucât personalul cu autoritate ierarhică nu îl foloseşte în mod corespunzător, nu acceptă noile idei şi refuză să îi dea suficientă autoritate pentru a-şi îndeplini sarcinile.

Personalul cu autoritate de stat major poate adesea să împiedice conflictele cu personalul cu autoritate ierarhică dacă se străduieşte să pună accentul pe obiectivele organizaţiei privită ca un întreg, încurajează şi educă personalul cu autoritate ierarhică să-l folosească în mod corespunzător, dobândeşte aptitudinile necesare de care nu dispune la un moment dat şi abordează cu inteligenţă rezistenţa faţă de schimbare nepercepând-o ca pe o barieră de netrecut. Personalul cu autoritate ierarhică poate la rândul său să minimizeze conflictele cu personalul cu autoritate de stat major folosindu-l pe acesta din urmă ori de câte ori este posibil, utilizând în mod adecvat aptitudinile acestui personal şi informându-l corespunzător.[16]

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Presupunând că unul dintre obiectivele principale ale firmei Famous Amos Cookie este acela de a produce fursecuri de cea mai înaltă calitate, personalul firmei care este direct responsabil de îndeplinirea acestui obiectiv trebuie să dispună de autoritate ierarhică pentru a-şi duce la bun sfârşit responsabilităţile. De exemplu, persoanele responsabile de achiziţionarea ingredientelor pentru fursecuri trebuie să aibă dreptul de a face tot ceea ce este necesar pentru a obţine ingredientele care vor fi folosite pentru a obţine cele mai bune fursecuri.

Firma Famous Amos ar putea să angajeze una sau mai multe persoane care să vină în sprijinul personalului cu autoritate ierarhică. Probabil că aceste persoane vor fi responsabile de consilierea managementului firmei Famous Amos în probleme cum ar fi produsele concurente (de exemplu Mrs. Field's Cookies) şi de modul în care trebuie pregătiţi salariaţii pentru a deveni mai productivi. Persoanelor

cu autoritate de stat major responsabile de consilierea persoanelor cu autoritate ierarhică trebuie să li se delege autoritatea de care au nevoie pentru a-și îndeplini sarcinile.

Ca în toate organizațiile, potențialul pentru izbucnirea unor conflicte între personalul cu autoritate ierarhică și personalul cu autoritate de stat major va fi semnificativ. Managementul firmei Famous Amos Cookie trebuie să fie conștient de existența acestui potențial și să încurajeze atât personalul cu autoritate ierarhică, cât și pe cel cu autoritate de stat major să-l minimizeze.

AUTORITATEA FUNCȚIONALĂ

Autoritatea funcțională constă din dreptul de a da ordine în cadrul unui segment al organizației în care acest drept nu există în mod normal. Această autoritate este atribuită, de regulă, persoanelor care dispun deja de autoritatea ierarhică sau de autoritatea de stat major și care au nevoie să-și completeze această autoritate. Autoritatea funcțională acoperă, în general, numai domeniile de sarcini specifice și este operațională numai pentru perioade definite de timp. În mod specific, această autoritate este deținută de persoanele care, pentru a-și îndeplini responsabilitățile în domeniul lor de activitate, trebuie să fie capabile să exercite un anumit control asupra membrilor organizației din alte domenii.

Autoritatea funcțională constă din dreptul de a da ordine în cadrul unui segment al sistemului de management în care acest drept nu există în mod normal.

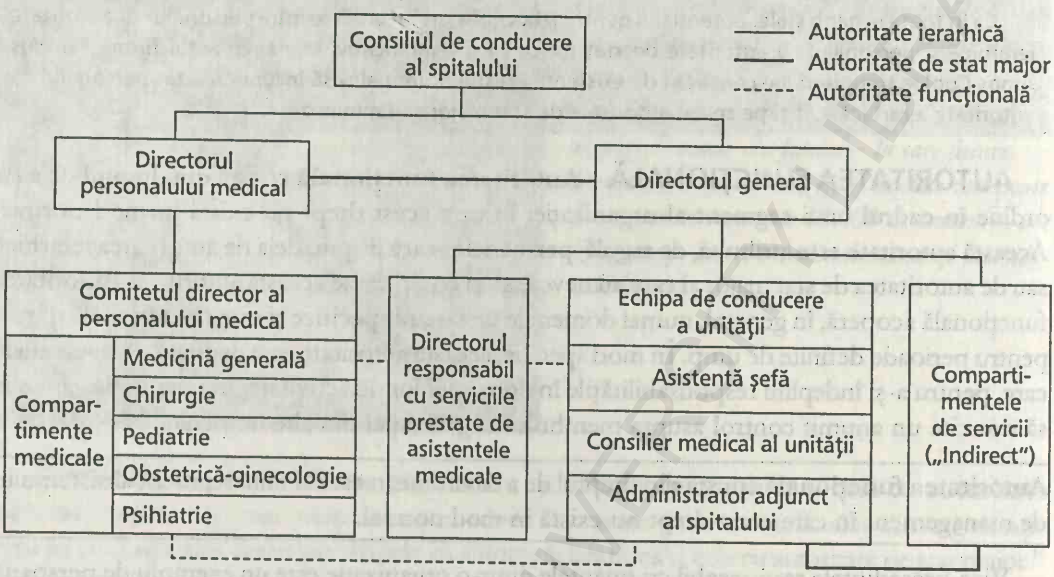
Vice-președintele responsabil cu finanțele dintr-o organizație este un exemplu de persoană cu autoritate funcțională. Printre responsabilitățile sale de bază se numără și obligația de a monitoriza situația financiară a întregului sistem de management. Pentru aceasta el are nevoie de informații financiare adecvate care să-i parvină în mod continuu de la diverse segmente ale organizației. Prin urmare, vice-președintelui responsabil cu finanțele îi este delegată, de regulă, autoritatea funcțională pentru a cere diverselor compartimente să-i furnizeze tipurile de informații de care are nevoie pentru efectuarea analizei. De fapt, această autoritate funcțională permite vice-președintelui responsabil cu finanțele să dea ordine persoanelor din compartimentele în care nu poate să dea, în mod normal, ordine.

Din analiza autorității ierarhice, a autorității de stat major și a autorității funcționale, este logic să concluzionăm că deși autoritatea poate exista în cadrul unei organizații în diverse forme, aceste forme trebuie să fie folosite într-o combinație care va permite cel mai bine salariaților să-și îndeplinească responsabilitățile atribuite și, prin urmare, să ajute cel mai bine sistemul de management să-și realizeze obiectivele. În încercarea de a alege cea mai bună combinație de autoritate pentru o organizație, managerii trebuie să fie conștienți că fiecare tip de autoritate are atât avantaje, cât și dezavantaje. Organigrama prezentată în Figura 11.3 ne arată modul în care cele trei tipuri de autoritate pot fi combinate în avantajul general al sistemului de management al spitalului.

RĂSPUNDEREA

Răspunderea se referă la filosofia de management conform căreia persoanele răspund pentru modul în care și-au folosit autoritatea și în care și-au îndeplinit responsabilitatea de a executa activitățile stabilite.[17] Conceptul de răspundere presupune că dacă o persoană nu efectuează activitățile stabilite, acea persoană va trebui să suporte un anumit tip de penalizare sau de pedeapsă. Tema pedepsei care ține de răspundere a fost sintetizată de către directorul unei firme: „Persoanele care nu-și vor îndeplini bine activitățile nu vor face prea mulți purici

FIGURA 11.3 Organigrama propusă pentru a încorpora trei tipuri de autoritate în cadrul unui spital



AUTORITATEA ȘI RELAȚIILE PROPUSE PENTRU ORGANIZAREA UNUI MARE SPITAL

pe aici".[18] Conceptul de răspundere presupune, de asemenea, că persoana care va presta bine activitățile stabilite va primi un anumit tip de recompensă.

Răspunderea se referă la filosofia de management conform căreia persoanele răspund pentru modul în care și-au folosit autoritatea și în care și-au îndeplinit responsabilitatea de a executa activitățile stabilite.

DIVERSITATEA SUB REFLECTOR

Managerii companiei Procter & Gamble sunt răspunzători de promovarea minorităților

Organizațiile îi fac răspunzători, în mod obișnuit, pe manageri de obținerea performanțelor, cum ar fi înregistrarea unor profituri mai ridicate, dezvoltarea noilor produse, precum și menținerea siguranței la locul de muncă. La Procter & Gamble (P&G), managerii sunt răspunzători de un factor mai rar luat în considerare: promovarea salariaților minoritari.

Edwin L. Artzt, președintele companiei P&G, urmărește să creeze o organizație mai puternică, mai rapidă, mai globalizată și consideră că firma sa trebuie să fie capabilă să valorifice energiile unei forțe de muncă diverse în cazul în care dorește îndeplinirea acestui obiectiv. Prin urmare, Artzt a introdus un sistem de monitorizare a promovării salariaților minoritari și de responsabilizare a managerilor în această direcție. Abordarea participativă de luare a deciziilor, folosirea echipelor pentru îndeplinirea proiectelor companiei, conceperea și atribuirea obiectivelor companiei se vor dovedi utile numai dacă firma va reuși să-și transforme cu succes forța de muncă – care în mod inevitabil va

deveni din ce în ce mai diversă – într-o forță de muncă productivă, implicată.

Diversitatea nu constituie singura responsabilitate a managerilor la P&G. Artzt a întreprins și alte acțiuni pentru a construi o companie mai rapidă, mai puternică – cerând, de exemplu, ca managerii săi să înfrângă în mod constant concurența pe piață cu cele mai noi produse. Mulți oameni din interiorul companiei consideră că Artzt a împins prea departe obiectivul său care prevede că firma trebuie să fie „prima pe piață". El este criticat, de asemenea, că se focalizează prea mult pe rezultatele financiare pe termen scurt, fapt care, conform unor specialiști, acționează împotriva construirii unei companii cu adevărat mai rapide și mai puternice. Totuși, Artzt poate cu ușurință să se apere de aceste critici arătând rezultatele pe care le-a obținut în dezvoltarea noilor produse. Pentru a bătători drumul pe termen lung al companiei P&G, Artzt a cheltuit 400 de milioane de dolari în ultimul an pentru dezvoltarea noilor produse – cu 50% mai mult decât media ultimilor ani.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Autoritatea funcțională și răspunderea sunt doi factori suplimentari pe care frații Baer trebuie să-i ia în considerare când organizează activitățile salariaților de la firma Famous Amos Cookie. O serie de salariați pot să primească o autoritate funcțională, care să se adauge la autoritatea ierarhică sau de stat major de care dispun deja. De exemplu, contabilul, o persoană cu autoritate de stat major care oferă consultanță managementului pe probleme financiare, va trebui probabil să culeagă rezultatele financiare de la diverse magazine ale firmei din întreaga țară. Autoritatea funcțională va permite personalului din compartimentul de contabilitate să obțină aceste informații.

În organizarea activității salariaților, frații Baer trebuie, de asemenea, să pună accentul pe conceptul de răspundere – ceea ce înseamnă că îndeplinirea responsabilităților atribuite va aduce recompense, în timp ce neîndeplinirea acestor responsabilități va avea consecințe negative.

DELEGAREA

Până acum am analizat în acest capitol responsabilitatea și autoritatea în calitate de factori complementari care direcționează activitatea în cadrul organizației. **Delegarea** este procesul de atribuire a activităților și a autorității corespunzătoare persoanelor din cadrul organizației. Această secțiune se focalizează asupra următoarelor probleme:

1. Etapele procesului de delegare.
2. Obstacole în procesul de delegare.
3. Eliminarea obstacolelor care stau în calea procesului de delegare.
4. Centralizarea și descentralizarea.

Delegarea este procesul de atribuire a activităților și a autorității corespunzătoare persoanelor din cadrul organizației.

ETAPELE PROCESULUI DE DELEGARE

Conform lui Newman și Warren, procesul de delegare constă din trei etape, fiecare etapă putând fi observabilă sau implicită.[19] Prima etapă este atribuirea sarcinilor specifice fiecărei persoane. În fiecare situație, managerul trebuie să fie sigur că subordonații cărora li se atribuie sarcini specifice înțeleg cu claritate ce cuprind aceste sarcini. Ori de câte ori este posibil,

TABELUL 11.3 Principii pentru eficientizarea delegării

- Oferiți libertate salariaților de a-și îndeplini sarcinile în modul în care doresc ei
- Stabiliți standarde privind rezultatele și performanțele, acceptate de comun acord, pentru sarcinile delegate
- Încurajați salariații să aibă un rol activ în definirea și în implementarea sarcinilor, precum și în comunicarea progreselor obținute în realizarea sarcinilor
- Împuterniciți salariații să îndeplinească întregul proces sau întreaga sarcină ori de câte ori este posibil
- Explicați importanța sarcinilor delegate pentru proiectele mai mari sau pentru obiectivele compartimentului sau ale organizației
- Oferiți salariaților autoritatea necesară pentru îndeplinirea sarcinilor
- Permiteți salariaților să aibă acces la toate informațiile, oamenii și compartimentele necesare pentru îndeplinirea sarcinilor delegate
- Oferiți instruirea și îndrumarea necesare salariaților pentru a-și îndeplini în mod satisfăcător sarcinile delegate
- Când este posibil, delegați sarcinile pe baza interesului pe care-l manifestă salariații

activitățile trebuie prezentate în termeni operaționali astfel încât subordonații să știe cu exactitate ce acțiuni trebuie să întreprindă pentru a-și îndeplini sarcinile atribuite. Cea de-a doua etapă a procesului de delegare impune oferirea autorității adecvate subordonaților – adică, subordonații trebuie să primească dreptul și puterea în cadrul organizației pentru a-și îndeplini sarcinile atribuite. Ultima etapă privește impunerea obligației pentru subordonați de a-și îndeplini sarcinile atribuite. Subordonatul trebuie să fie conștient de responsabilitatea pe care o are de a-și îndeplini sarcinile atribuite și trebuie să accepte această responsabilitate. Tabelul 11.3 ne oferă câteva principii pe care managerii le pot aplica pentru a asigura succesul procesului de delegare.

OBSTACOLE ÎN CALEA DELEGĂRII

Obstacolele care pot îngreuna sau face chiar imposibilă delegarea în cadrul unei organizații se împart în trei categorii:

1. Obstacole legate de supervizor.
2. Obstacole legate de subordonați.
3. Obstacole legate de organizații.

Un exemplu din prima categorie este un supervizor care refuză să-și delege autoritatea sa subordonaților întrucât nu suportă să dea altcuiva din autoritatea sa. Caricatura de mai jos ne prezintă un tip diferit de manager – unul care-și deleagă autoritatea pentru simplul fapt că îi place să-și exercite puterea în felul acesta. Alte două obstacole legate de supervizori sunt teama că subordonatul nu-și va

Wall Street Journal, 9 martie 1990, A 13

îndeplini bine sarcina și suspiciunea că delegarea unei părți din autoritate poate fi percepută ca un semn de slăbiciune. În plus, dacă supervizorii se simt nesiguri pe postul lor sau consideră că anumite activități sunt extrem de importante pentru succesul lor personal, ei pot cu greu să lase obținea acestor performanțe pe seama altora.

Supervizorii care vor să delege autoritatea către subordonați pot să întâmpine câteva obstacole din partea acestora din urmă. În primul rând, subordonații pot să ezite să accepte autoritatea delegată întrucât le este frică de eșec, nu au încredere în sine sau consideră că supervizorul nu are încredere în ei.[20] Aceste obstacole vor fi evidente în special la subordonații care nu au mai beneficiat înainte de delegarea autorității. Alte obstacole legate de subordonați sunt teama că supervizorii nu vor oferi îndrumarea necesară și ezitarea de a exercita o autoritate care poate să complice relațiile confortabile de lucru.

De asemenea, propriile caracteristici ale organizației pot îngreuna delegarea autorității. De exemplu, într-o firmă foarte mică este posibil ca supervizorul să nu trebuiască să delege decât un număr mic de activități. În organizațiile în care în trecut s-au delegat puține activități sau doar o autoritate mică, încercarea de a iniția procesul de delegare îi poate face pe salariați ezitanți și temători că supervizorul va introduce schimbări semnificative în procedură și adesea se vor opune cu putere schimbării.

ELIMINAREA OBSTACOLELOR CARE STAU ÎN CALEA PROCESULUI DE DELEGARE

Întrucât delegarea are avantaje semnificative pentru organizație, eliminarea obstacolelor care stau în calea procesului de delegare se dovedește a fi importantă pentru manageri. Printre avantajele delegării enumerăm încrederea sporită a salariaților, implicarea și interesul lor mai mare, mai mult timp liber pentru supervizor pentru a-și îndeplini sarcinile și, pe măsură ce organizația devine mai mare, ajutor din partea subordonaților pentru executarea sarcinilor pe care managerul pur și simplu nu are timp să le ducă la bun sfârșit. În mod real, există și dezavantaje potențiale ale delegării – cum ar fi posibilitatea ca managerul să nu poată urmări progresele realizate în îndeplinirea sarcinilor delegate – dar avantajele potențiale ale unui anumit grad de delegare depășesc, în general, dezavantajele potențiale.[21]

Ce pot să facă managerii pentru a elimina obstacolele în calea procesului de delegare? În primul rând, ei trebuie să se străduiască în mod continuu să descopere orice obstacol care există în organizația lor în calea delegării. Apoi, ei trebuie să întreprindă acțiuni pentru a elimina aceste obstacole înțelegând că ele pot fi adânc înrădăcinate și, prin urmare, pot necesita mult timp și efort pentru a fi depășite. Printre cele mai eficiente acțiuni de management care pot fi întreprinse pentru eliminarea obstacolelor care stau în calea delegării enumerăm sporirea încrederii subordonatului pentru folosirea autorității delegate, minimizarea impactului autorității delegate asupra relațiilor consacrate de muncă și ajutarea persoanelor delegate să facă față problemelor ori de câte ori este necesar.[22]

Koontz, O'Donnell și Weihrich consideră că depășirea acestor obstacole care stau în calea delegării necesită anumite trăsături esențiale din partea managerilor. Aceste trăsături cuprind dorința de a lua în considerare cu seriozitate ideile altor salariați, instinctul de a da mână liberă salariaților pentru a-și îndeplini responsabilitățile, încrederea în capacitățile subordonaților și înțelepciunea de a permite oamenilor să învețe din greșeli fără să sufere pedepse lipsite de rațiune pentru efectuarea acestor greșeli.[23]

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Pentru a delega eficient autoritatea în cadrul firmei Famous Amos Cookie, managerii trebuie să atribuie salariaților sarcini specifice, să le ofere autoritatea corespunzătoare și să îi facă pe aceștia conștienți că sunt obligați să îndeplinească aceste activități.

În încurajarea folosirii delegării în cadrul firmei lor, frații Baer trebuie să fie conștienți că managerii, subordonații și compartimentele pot prezenta obstacole în calea procesului de delegare. Ei trebuie să-i încurajeze puternic pe manageri pentru a face față provocării ridicate de delegare – adică, să descopere ce obstacole în calea delegării există în cadrul mediului lor de lucru și apoi să întreprindă acțiuni pentru a le elimina. În cazul în care managerii firmei Famous Amos doresc să delege cu succes autoritatea, ei trebuie să fie dispuși să ia în considerare ideile subordonaților lor, să le dea libertatea necesară pentru a-și îndeplini sarcinile atribuite, să aibă încredere în ei și să-i ajute să învețe din greșelile lor fără să-i facă să suporte penalizări lipsite de rațiune.

CENTRALIZAREA ȘI DESCENTRALIZAREA

Există deosebiri semnificative de la o organizație la alta din punct de vedere al numărului relativ de activități și al gradului relativ de autoritate care sunt delegate subordonaților. Această deosebire nu se datorează decât rar delegării propriu-zise. Mai degrabă, diferența se datorează gradului de delegare.

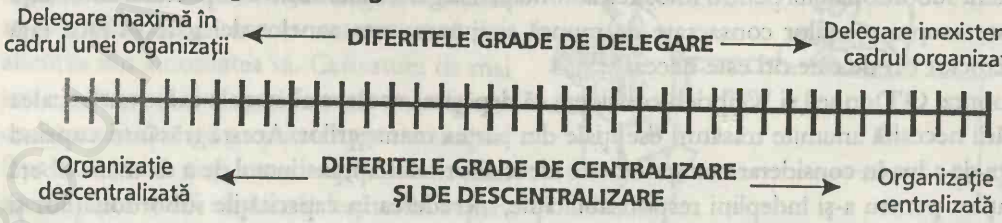
Conceptele de **centralizare** și de **descentralizare** descriu gradul general de delegare care există într-o organizație. Ele pot fi percepute ca aflându-se la extremele spectrului delegării care este prezentat în Figura 11.4. Este evident că prin centralizare se deleagă subordonaților de către manageri un număr minim de activități și un nivel minim de autoritate, în timp ce descentralizarea impune contrariul.

Centralizarea se referă la situația în care sunt delegate subordonaților un număr minim de activități și un nivel minim de autoritate.

Descentralizarea se referă la situația în care sunt delegate subordonaților un număr maxim de activități și un nivel maxim de autoritate.

Problemele cu care se confruntă, de regulă, managerii determină gradul de descentralizare al unei organizații și, în cazul în care este recomandabil acest proces, stabilirea modului în care se va face descentralizarea.[24] Secțiunea care urmează prezintă sugestii practice privind ambele probleme.

FIGURA 11.4 Centralizarea și descentralizarea organizațiilor din punct de vedere al gamei delegării



DE LA UN SECTOR DE ACTIVITATE LA ALTUL

Editurile

KNIGHT-RIDDER ÎȘI PLANIFICĂ SĂ CENTRALIZEZE ACTIVITATEA BIROURILOR SALE DIN STRĂINĂTATE

Knight-Ridder este o editură care s-a angajat în editarea ziarelor în întreaga lume atât în mod tradițional (ziare tipărite), cât și pe Internet. Firma editează 32 de cotidiane pe 28 de piețe americane, dispune de 34 de site-uri asociate pe Internet și are deschise birouri de presă în țări cum ar fi Brazilia, Columbia, Nicaragua și Mexic.

Scopul acestor birouri este acela de a oferi știri din regiunea în care funcționează, care pot fi publicate în toate ziarele editurii. Sistemul de birouri a fost creat în cadrul companiei cu 20 de ani în urmă și a funcționat ca o unitate operațională descentralizată în încercarea de a eficientiza operațiunile sale. Cele mai mari ziare ale editurii Knight-Ridder au fost considerate ziare „gazdă" având ca atribuții supravegherea cu detașare a unuia sau a mai multor birouri. De exemplu, *San Jose Mercury News* deținea birourile din Tokyo și Mexico City, în timp ce *Detroit Free Press* deținea birourile din Varșovia și Zimbabwe.

Recent, în cadrul acestei structuri descentralizate a apărut o problemă. Birourile au devenit apendice ale ziarelor care răspundeau de ele, scriind reportaje special concepute pentru comunitățile cărora li se adresau respectivele ziare și nicidecum pentru toate ziarele editurii Knight-Ridder. Drept rezultat, în alte ziare decât ziarul gazdă au început să fie publicate mai puține materiale concepute de birouri decât în trecut. Pentru a elimina această problemă, managementul își planifică să impună un sistem mai centralizat al birourilor în care procedurile pentru alegerea, conceperea și evaluarea articolelor să fie mai uniforme în toate birourile editurii.

DESCENTRALIZAREA UNEI ORGANIZAȚII: PUNCTUL DE VEDERE AL SITUAȚIILOR NEPREVĂZUTE Nivelul adecvat de descentralizare pentru o organizație depinde de situația unică în care se găsește respectiva organizație. Câteva întrebări specifice pe care le pot folosi managerii pentru a stabili gradul adecvat de descentralizare sunt următoarele:

1. *Care este dimensiunea prezentă a organizației?* Așa cum am arătat anterior, cu cât este mai mare organizația, cu atât crește probabilitatea ca descentralizarea să fie avantajoasă. Pe măsură ce o organizație crește din punct de vedere al dimensiunii, managerii trebuie să-și asume din ce în ce mai multă responsabilitate și tipuri diferite de sarcini. Delegarea este în mod specific un mijloc eficient de ajutare a managerilor pentru gestionarea acestui volum sporit de muncă.

Totuși, într-o serie de situații, managerii vor ajunge la concluzia că organizația este, de fapt, mult prea mare și descentralizată. Unul dintre semnalele care ne avertizează că organizația este prea mare este reprezentat de costul muncii care se dovedește foarte ridicat în raport cu alte cheltuieli ale organizației. În această situație, sporirea centralizării anumitor activități ale organizației poate reduce necesarul de salariați și, prin urmare, aduce costul muncii la un nivel mai acceptabil.[25]

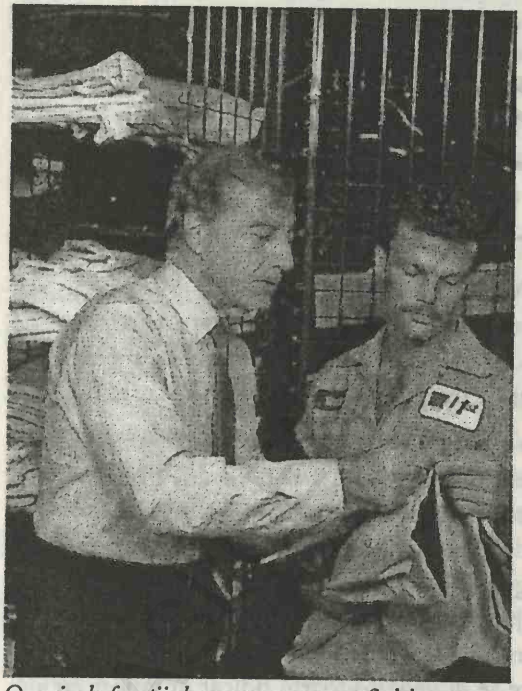
2. *Unde sunt poziționați clienții organizației?* Ca o regulă generală, cu cât clienții se vor afla la o distanță geografică mai mare, cu atât se va dovedi mai viabil un grad semnificativ de descentralizare. Descentralizarea plasează resursele adecvate de management aproape de clienți

și, prin urmare, permite servirea rapidă a clienților. De exemplu, firma J.C. Penney și-a descentralizat activitățile de aprovizionare pentru a oferi managerilor capacitatea de a cumpăra mărfuri care să se potrivească cel mai bine clienților magazinelor sale.[26]

3. *Cât de omogenă este linia de produse a organizației?* În general, pe măsură ce linia de produse devine mai eterogenă, sau mai diversificată, sporește și oportunitatea descentralizării. Este nevoie de diferite tipuri de decizii, talente și resurse pentru a realiza produse diferite. Descentralizarea minimizează, de regulă, confuzia care poate rezulta din diversificare separând resursele organizației în funcție de produse și permițând luarea unor decizii pertinente aproape de locul în care are loc procesul de producție.

4. *Unde se găsesc furnizorii organizației?* Amplasarea materiilor prime necesare pentru realizarea produselor organizației constituie un alt aspect important. Pierderile de timp și costurile înalte de transport asociate expedierii materiilor prime pe distanțe mari de la furnizor la producător pot semnala necesitatea de a descentraliza anumite funcții.

De exemplu, lemnul necesar pentru fabricarea unui anumit tip de mobilă de dormitor poate fi disponibil numai de la cultivatorii de copaci situați în statele din nord. Dacă mobila de dormitor constituie o importantă linie de produse pentru o fabrică de mobilă, iar costul transportului cherestelei este semnificativ, decizia de descentralizare ar putea fi o decizie corectă. Efectul acestei decizii va fi probabil construirea unei fabrici care să producă numai mobilă de dormitor într-un stat din nord aproape de locul în care se găsește lemnul necesar. Desigur, avantajele unei asemenea decizii costisitoare vor fi obținute de organizație numai pe termen lung.



O serie de funcții de management pot fi delegate, altele nu. Acest supervizor păstrează responsabilitatea generală pentru asigurarea continuă a unei înalte calități a uniformelor realizate în compartimentul său, deși el va putea delega responsabilitatea pentru monitorizarea, de exemplu, a plasării corecte a nasturilor și a acurateței finisării.

5. *Este nevoie de decizii rapide în cadrul organizației?* Dacă luarea rapidă a deciziilor se dovedește esențială, probabil că este nevoie de un nivel considerabil de descentralizare. Descentralizarea elimină birocrația și permite subordonaților cărora le-a fost delegată autoritatea să ia decizii pe loc ori de câte ori este nevoie. Nu încape îndoiala că această delegare este recomandabilă numai dacă potențialele persoane delegate dispun de capacitatea de a lua decizii corecte. Dacă acestea nu sunt capabile să ia asemenea decizii, adoptarea mai rapidă a deciziilor nu va avea nici un avantaj pentru organizație. Ba mai mult, organizația se poate găsi în postura de a face față efectelor unor decizii lipsite de rațiune.

6. *Creativitatea este o caracteristică esențială pentru organizație?* În cazul în care creativitatea se dovedește dezirabilă, atunci se impune un anumit grad de descentralizare, întrucât descen-

tralizarea oferă persoanelor delegate libertatea de a găsi modalități mai bune de a-și face treaba. Simpla existență a acestei libertăți încurajează încorporarea unor idei noi și mai creative în cadrul procesului de muncă.[27]

DESCENTRALIZAREA LA MASSEY-FERGUSON: UN EXEMPLU CLASIC Descentralizarea pozitivă este acea descentralizare care se dovedește avantajoasă pentru organizația în care este implementată; descentralizarea negativă este dezavantajoasă pentru organizație. Pentru a vedea modul în care poate fi descentralizată o organizație, va fi util să studiem un exemplu clasic de organizație care a obținut o descentralizare pozitivă: Massey-Ferguson.[28]

Principii pentru descentralizare Massey-Ferguson este un producător mondial de echipamente pentru sectorul agricol care a înregistrat succese remarcabile în procesul de descentralizare pe parcursul ultimilor ani. Firma are trei principii pentru stabilirea gradului de descentralizare al luării deciziilor care este adecvat pentru o anumită situație:

1. Competența pentru luarea deciziei trebuie să aparțină persoanei căreia i-a fost delegată autoritatea. Un principiu derivat din acest principiu este acela că superiorul trebuie să aibă încredere în subordonatul căruia îi deleagă autoritatea.
2. Persoanei care ia decizia îi sunt necesare informații adecvate și sigure privind respectiva decizie. Prin urmare, autoritatea de a lua decizii nu poate fi împinsă sub punctul în care sunt disponibile toate informațiile privind respectiva decizie.
3. Dacă decizia influențează mai mult de o unitate a firmei, autoritatea de a lua decizia trebuie să-i aparțină managerului responsabil de unitatea (unitățile) cea mai influențată de decizie.

Delegarea ca stare sufletească Massey-Ferguson încurajează, de asemenea, o atitudine clară privind descentralizarea la managerii săi. Manualul de organizare al companiei arată că delegarea se face nu numai cu numele ci și ca o stare sufletească, stare care privește atât ceea ce spun superiorii subordonaților, cât și modul în care acționează superiorii în raport cu subordonații. Managerii de la Massey-Ferguson sunt îndemnați să permită subordonaților să facă un număr rezonabil de greșeli și să-i ajute pe aceștia să învețe din greșeli.

Centralizarea complementară O altă caracteristică a unei descentralizări pozitive la Massey-Ferguson este aceea că descentralizarea este completată de centralizare:

> Planul de organizare care servește cel mai bine cerințele noastre generale este o combinație între elementele de centralizare și descentralizare. Responsabilitățile de marketing și de producție, alături de sprijinirea funcțiilor de servire, sunt poziționate cât mai aproape posibil de piețele locale. Activitățile care influențează caracteristicile organizației noastre pe termen lung, cum ar fi planificarea și controlul liniei de produse, planificarea și controlul facilităților și al banilor, planificarea strategiei pentru a reacționa la schimbările care intervin în comerțul mondial, sunt foarte centralizate.

Astfel, managementul companiei Massey-Ferguson recunoaște că descentralizarea nu este o decizie unică și folosește atât atuurile centralizării, cât și pe cele ale descentralizării în propriul avantaj.

Responsabilitățile managementului Nu toate activitățile de la Massey-Ferguson sunt apte pentru a fi descentralizate. Următoarele responsabilități pot fi îndeplinite numai de către management:

1. Responsabilitatea pentru stabilirea obiectivelor de ansamblu ale firmei.
2. Responsabilitatea pentru elaborarea politicilor care să îndrume firma.
3. Responsabilitatea finală pentru controlul activității ținând cont de obiectivele și politicile de ansamblu, inclusiv controlul oricărei schimbări în natura activității.
4. Responsabilitatea pentru proiectarea produsului acolo unde decizia privind produsul influențează mai multe domenii de responsabilitate.
5. Responsabilitatea planificării în vederea îndeplinirii obiectivelor generale și a comparării performanțelor înregistrate cu aceste planuri.
6. Aprobarea finală a planurilor sau a bugetelor firmei.
7. Decizii privind disponibilitatea și folosirea fondurilor generale ale firmei.
8. Responsabilitatea pentru planurile de investiții de capital.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Centralizarea presupune delegarea către subordonați a unui număr mic de activități și a unei autorități reduse; descentralizarea presupune delegarea unui mare număr de activități și a unui nivel ridicat de autoritate. Managerii de la Famous Amos Cookie vor trebui să stabilească nivelul de delegare pentru situațiile specifice cu care se confruntă. Ca principii, ei pot folosi metoda empirică potrivit căreia se impune un nivel mai ridicat de delegare pe măsură ce compartimentele devin mai mari, magazinele devin mai dispersate și mai diversificate, precum și pe măsură ce sporește nevoia pentru luarea unor decizii rapide și pentru creativitate.

Experiența companiei Massey-Ferguson în problema descentralizării ne oferă numeroase informații valoroase privind caracteristicile procesului de descentralizare care trebuie să se regăsească în cadrul firmei Famous Amos Cookie. În primul rând, managerii firmei Famous Amos trebuie să folosească principii clare pentru a stabili dacă situațiile specifice cu care se confruntă necesită o descentralizare mai ridicată. În general, va fi garantată o delegare suplimentară în cadrul firmei pe măsură ce competența subordonaților sporește, la fel ca și încrederea managerilor în subordonații lor, precum și pe măsură ce subordonații dobândesc informații mai adecvate și mai sigure pentru luarea deciziilor. Pentru ca delegarea să fie avantajoasă pentru firma Famous Amos Cookie, managerii trebuie să-i ajute pe subordonați să învețe din propriile greșeli. În funcție de situațiile concrete cu care se confruntă, managerii firmei Famous Amos Cookie pot lua în considerare combinarea descentralizării cu centralizarea.

Pentru informații actualizate despre subiectele din acest capitol, exerciții pe Internet, legături cu site-urile similare de pe Internet, un ghid interactiv de studiu și multe alte lucruri, vizitați site-ul nostru la

http://www.prenhall.com/certo

REZUMAT ORIENTAT PE ACȚIUNE

Recitiți obiectivele acestui capitol. Fiecare obiectiv este însoțit de întrebări. Răspunsul corect la aceste întrebări vă va ajuta să rețineți cele mai importante concepte prezentate în cadrul acestui capitol. După ce răspundeți la fiecare întrebare, încercuiți răspunsurile și verificați-le cu răspunsurile corecte de la sfârșitul capitolului. (*Sfat:* În cazul în care aveți vreun dubiu în legătură cu răspunsurile corecte, consultați pagina la care este abordată respectiva problemă în cadrul capitolului și care este menționată după răspunsul corect).

Încercuiți: Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc legătura dintre responsabilitate, autoritate și delegare.

A F a) Responsabilitatea este angajamentul asumat de către o persoană pentru a gestiona o sarcină folosindu-și cât mai bine capacitățile.

a b c d e b) Următorul element *nu* constituie o parte integrantă a unui efort eficient de organizare: (a) folosirea metodică a resurselor sistemului (b) responsabilitate (c) autoritate (d) delegare (e) toate elementele de mai sus sunt o parte integrantă a unui efort eficient de organizare.

2. Să dobândesc informații despre modul în care pot fi împărțite și clarificate activitățile specifice posturilor persoanelor care lucrează într-o organizație.

a b c d e a) Următoarea *nu* constituie una dintre cele patru etape de bază pentru diviziunea responsabilității în funcție de metoda asemănării funcționale: (a) stabilirea posturilor prin gruparea activităților asemănătoare (b) examinarea obiectivelor sistemului de management (c) stabilirea obiectivelor sistemului de management (d) stabilirea activităților adecvate care trebuie întreprinse pentru îndeplinirea obiectivelor (e) responsabilizarea salariaților pentru a întreprinde activitățile.

a b c d e b) Ghidul de responsabilitate al managementului poate sprijini membrii organizației în următorul mod: (a) prin descrierea diverselor relații de responsabilitate care există în cadrul unei organizații (b) prin sintetizarea modului în care se raportează unele la altele responsabilitățile diverșilor manageri din cadrul organizației (c) prin identificarea experienței de muncă a managerului (d) a și b (e) prin nici unul dintre elementele de mai sus.

3. Să cunosc diferențele dintre autoritatea ierarhică, autoritatea de stat major și autoritatea funcțională.

a b c d e a) Managerul de producție are, în principal: (a) autoritate funcțională (b) autoritate de stat major (c) autoritate ierarhică (d) a și c (e) toate autoritățile de mai sus.

A F b) Un exemplu de autoritate funcțională este autoritatea deținută de vice-președintele responsabil cu finanțele care este delegat să solicite diverselor compartimente să-i ofere tipurile de informații de care are nevoie pentru a efectua analiza.

4. Să cunosc problemele care pot determina conflicte în cadrul relațiilor dintre persoanele cu autoritate ierarhică și cele cu autoritate de stat major.

a b c d e a) Din punctul de vedere al persoanelor cu autoritate de stat major, motivul principal pentru conflictele dintre ele și persoanele cu autoritate ierarhică este acela că acestea din urmă: (a) nu folosesc în mod corespunzător personalul cu autoritate de stat major (b) se opun noilor idei (c) nu oferă suficientă autoritate persoanelor cu autoritate de stat major (d) a și c (e) toate argumentele de mai sus.

a b c d e b) Din punctul de vedere al persoanelor cu autoritate ierarhică, motivul principal pentru conflictul dintre ele și persoanele cu autoritate de stat major este acela că acestea din urmă: (a) își asumă autoritate ierarhică (b) nu oferă sfaturi solide (c) își asumă meritul pentru succese (d) nu reușesc să le informeze (e) toate elementele de mai sus.

5. Să dobândesc informații despre importanța pe care o are răspunderea pentru organizații.

A F a) Răspunderea se referă la modul în care salariații își îndeplinesc responsabilitatea de a executa activitățile stabilite.

a b c d e b) Recompensarea salariaților pentru performanțele bune este cel mai strâns legată de: (a) simplitate (b) o diviziune clară a autorității (c) centralizare (d) descentralizare (e) răspundere.

6. Să înțeleg modul în care se face delegarea.

A F a) Ordinea corectă a etapelor procesului de delegare este: (a) atribuirea sarcinilor, crearea responsabilității și acordarea autorității.

a b c d e b) Următorul este un obstacol în calea procesului de delegare: (a) obstacole legate de supervizori (b) obstacole legate de subordonați (c) obstacole legate de organizație (d) toate elementele de mai sus sunt obstacole în calea delegării (e) nici un element de mai sus nu este obstacol în calea delegării.

ANEXĂ LA STUDIUL DE CAZ INTRODUCTIV

ÎNTREBĂRI

„'Faimosul' Amos: Provocarea organizării" (pag. 307), precum și secțiunile care au revenit la studiul de caz au fost scrise pentru a vă ajuta să înțelegeți mai bine conceptele de management cuprinse în cadrul acestui capitol. Răspundeți la următoarele întrebări privind studiul de caz pentru a înțelege mai bine conținutul capitolului:

1. Care este primul pas pe care-l recomandați fraților Baer pentru a organiza activitățile persoanelor din firma lor? De ce?
2. Analizați rolurile responsabilității, autorității și răspunderii în organizarea activităților persoanelor de la firma Famous Amos.
3. În acest moment, credeți că firma ar trebui să fie mai centralizată sau mai descentralizată? De ce?

EXERCIȚII PRIVIND APTITUDINILE DE MANAGEMENT

Studiul de caz introductiv se încheie prezentându-l pe Wally Amos în încercarea de a înființa o nouă firmă – Uncle Noname Cookie. Enumerați două posturi cu autoritate ierarhică și două posturi cu autoritate de stat major care considerați că ar trebui să existe în noua firmă. Descrieți responsabilitatea (responsabilitățile) și autoritatea care considerați că vor caracteriza fiecare post. Ce acțiuni ați întreprinde pentru a minimiza conflictul dintre persoanele cu autoritate ierarhică și cele cu autoritate de stat major?

PROBLEME DE RECAPITULAT ȘI DE ANALIZAT

1. Ce este responsabilitatea și de ce este atât de importantă pentru organizații?
2. Explicați procesul pe care trebuie să-l parcurgă un manager pentru a împărți responsabilitatea în cadrul unei organizații.
3. Ce este ghidul de responsabilitate al managementului și cum este el folosit?
4. Enumerați și sintetizați cele patru trăsături de bază ale unui comportament responsabil al managementului.
5. Ce este autoritatea și de ce este atât de importantă pentru organizații?
6. Descrieți relația dintre responsabilitate și autoritate.
7. Explicați conceptele lui Barnard de autoritate și acceptare.
8. Ce acțiuni trebuie să întreprindă managerii pentru a spori probabilitatea ca subordonații să le accepte autoritatea? Explicați modul în care fiecare dintre aceste acțiuni va spori această probabilitate.

9. Sintetizați relația care există în cele mai multe organizații între personalul cu autoritate ierarhică și cel cu autoritate de stat major.
10. Explicați trei roluri pe care le poate îndeplini într-o organizație personalul cu autoritate de stat major.
11. Enumerați cinci cauze posibile de conflict între personalul cu autoritate ierarhică și cel cu autoritate de stat major și sugerați acțiuni adecvate pentru a minimiza efectul acestor cauze.
12. Ce este autoritatea funcțională?
13. Dați un exemplu legat de modul în care se manifestă, de fapt, autoritatea funcțională într-o organizație.
14. Comparați avantajele și dezavantajele relative ale autorității ierarhice, de stat major și funcționale.
15. Ce este răspunderea?
16. Definiți *delegarea* și enumerați etapele procesului de delegare.
17. Enumerați trei obstacole în calea procesului de delegare și sugerați acțiuni pentru eliminarea lor.
18. Care este legătura dintre delegare și descentralizare?
19. Care este diferența între descentralizare și centralizare?

RĂSPUNSURI LA REZUMATUL ORIENTAT PE ACȚIUNE

1. a) A, pag. 309
   b) e, pag. 309
2. a) c, pag. 311
   b) d, pag. 313
3. a) c, pag. 317
   b) A, pag. 320-321
4. a) e, pag. 320
   b) e, pag. 320
5. a) F, pag. 321
   b) e, pag. 321
6. a) F, pag. 323-324
   b) d, pag. 324

STUDIU DE CAZ: Agenții schimbării în centrul evenimentelor

În lumea afacerilor de astăzi cu un ritm rapid de dezvoltare, firmele au nevoie de manageri care pot să direcționeze activitățile membrilor organizației prin eforturi care cuprind responsabilitate, autoritate și delegare. Firmele care gestionează bine aceste sarcini vor cunoaște cu mare certitudine o creștere a vitezei, a productivității și a profiturilor lor.

Din nefericire, managerii de mijloc care au aptitudinile de a face față schimbărilor rapide asociate modificărilor tehnologiei, unor clienți mai complecși și concurenților care se dezvoltă continuu nu sunt adesea apreciați de directorii de vârf, care preferă de multe ori manageri mai tradiționaliști. Acest fapt pare să fie adevărat chiar dacă rezultatele „derulării activității în mod tradițional" se pot concretiza în eșecul de a îndeplini obiectivele importante ale firmei.

Managerii de vârf trebuie să învețe să-i aprecieze pe liderii eficienți ai schimbării din firmele lor. Într-un studiu întreprins asupra agenților schimbării din rândurile managerilor de mijloc aparținând unor organizații diverse cum ar fi Compaq Computer și Autoritatea de Tranzit din New York, directorul firmei de consultanță McKinsey, John R. Katzenbach, a concluzionat că persoana cea mai căutată astăzi la locurile de muncă este un nou tip de manager de mijloc – un „nonconformist" concentrat, hotărât, care este dispus să încalce regulile dacă este necesar pentru a-și îndeplini responsabilitățile încredințate de managementul superior.

Conform lui Katzenbach, agenții schimbării tind să aibă între 25 și 40 de ani și pot fi atât bărbați, cât și femei (în studiul întreprins de McKinsey, circa o treime din agenții schimbării erau femei). Ca o regulă, ei sunt mai flexibili decât managerii generali obișnuiți și mult mai orientați asupra oamenilor. În plus, ei pun în echilibru o serie de capacități:

1. Ei sunt calificați din punct de vedere tehnic și au capacitatea de a dezvolta și a stabili cu foarte mult succes relații personale.
2. Sunt decidenți hotărâți care manifestă o înaltă disciplină în ceea ce privește rezultatele pe care le obțin.
3. Sunt capabili să însuflețească oamenii și să-i determine pe aceștia să se concentreze asupra unui plan, găsind adesea modalități de a obține mai mult de la oameni decât ne-am fi așteptat.

Totuși, în mod specific, liderii schimbării sunt rar percepuți de către managerii de vârf în calitate de lideri ai firmei cu un potențial ridicat. Katzenbach îl citează pe un director general care spunea, „Ei sunt tipii aceia nostimi, grași și cu lentile groase care-și fac întotdeauna treaba". De ce predomină această percepție? Pentru că agenții schimbării nu au parcurs, de regulă, programele de pregătire ale firmei și nici nu au absolvit școlile economice standard. Mai curând, ei sunt, adesea, ingineri, contabili și salariați ai liniilor de producție. În general, ei nu sunt întâlniți în organizațiile mai tradiționale dominate de modele. Ei sunt oameni care au învățat pe cont propriu cum să-și facă treaba, adesea confruntându-se cu situații dificile. Cei mai buni dintre ei și-au dezvoltat aptitudini pe care mulți dintre managerii mai convenționali pur și simplu nu le au.

Una dintre trăsăturile importante ale agenților schimbării este capacitatea de a folosi mai multe stiluri de conducere. Ei vor folosi tot ceea ce dă rezultate într-o anumită situație, în special dacă aceasta le permite să obțină mai mult de la oamenii lor. În general, managerii vor ceva mai mult decât îmbunătățirea rezultatelor financiare. Adesea, cea mai mare satisfacție a lor este aceea de a-i determina pe oameni să facă mai mult decât ar fi crezut vreodată. Prin urmare, liderilor schimbării le place să folosească unități de măsură specifice clienților pentru a determina atât reacțiile clienților, cât și pe cele ale salariaților. În plus, ei se uită instinctiv la oamenii din prima linie pentru a-i ajuta și împart cu generozitate recompensele pentru realizări.

Liderii schimbării sunt nerăbdători de asemenea să obțină informații de pe piață. Întrucât ei au foarte mare nevoie de aceste informații, nu vor aștepta ca sistemul să le livreze. În schimb, ei merg și obțin o conexiune inversă directă de la clienți și concurenți. La rândul lor, ei folosesc concluziile la care ajung pentru a-și motiva salariații, a-și alimenta dorința de a-i înfrânge pe concurenți și a-și îmbunătăți propriile rezultate – în principal, salarii mai mari și o siguranță mai ridicată a locului de muncă.

În sfârșit, liderii schimbării tind să fie îndreptați spre rezolvarea problemelor prin însăși natura lor. Ei sunt mai motivați de rezultatele soluțiilor lor decât de recunoașterea pe care le-ar putea-o aduce aceste soluții. Lor le place cu adevărat să obțină rezultate, să-i pună pe oameni la treabă. După ce și-au îndeplinit o sarcină, doresc să treacă imediat la o altă sarcină. De-a lungul timpului, devin atât de încrezători în aptitudinile lor încât vor fi liberi să se focalizeze asupra rezultatelor și nu a siguranței locului de muncă.

Katzenbach se grăbește să arate că firma are nevoie de un mix de manageri – de la liderii schimbării, care zguduie lucrurile din temelii, până la liderii tradiționali care țin lucrurile sub control. El accentuează că este nevoie de ambele categorii de manageri în mediul de afaceri global de astăzi.

ÎNTREBĂRI

1. Explicați modul în care liderii schimbării, descriși de Jon Katzenbach, pot să gestioneze problemele golului de responsabilitate și ale responsabilității suprapuse.
2. Concepeți fișe ale postului care să se potrivească talentelor liderilor schimbării. Cum vor diferi aceste posturi de posturile stabilite pentru managerii mai tradiționali? Folosiți această comparație pentru explicarea concluziei la care a ajuns Katzenbach conform căreia oamenii identificați ca niște lideri ai schimbării nu sunt neapărat identici cu oamenii considerați lideri cu „un înalt potențial".
3. Descrieți sursele diferite de autoritate pe care le folosesc agenții schimbării pentru a-și motiva oamenii. De exemplu, agenții schimbării au autoritate datorită posturilor lor de comandă și a relațiilor cu proprii lor oameni. Din ce alte surse își pot extrage autoritatea?
4. Cum măsoară agenții schimbării răspunderea? Explicați. Această practică este realistă? Cum se abate de la normă? De ce este importantă pentru firmă?

BCU

CAPITOLUL 12
Managementul resurselor umane

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc pe ansamblu modul în care pot fi asigurate resursele umane adecvate pentru organizaţie.
2. Să cunosc legăturile care există între eforturile de recrutare, posturile libere, sursele de resurse umane şi lege.
3. Să dobândesc informaţii despre folosirea testelor şi a centrelor de evaluare în selectarea salariaţilor.
4. Să cunosc modul în care decurge procesul de pregătire.
5. Să cunosc ceea ce reprezintă evaluarea performanţelor şi modul în care poate fi cel mai bine derulat acest proces.

STUDIU DE CAZ INTRODUCTIV

Northwestern Mutual Life se focalizează asupra recrutării

Atenţie: La sfârşitul capitolului (pag. 360) veţi găsi o Anexă la studiul de caz introductiv care conţine o serie de întrebări şi un exerciţiu privind aptitudinile de management. Această Anexă urmăreşte să aprofundeze aplicarea conceptelor din capitol la situaţiile existente în studiul de caz.

Northwestern Mutual Life este o firmă de asigurări cu sediul în Milwaukee. Firma se specializează pe asigurări de viaţă şi de invaliditate şi este cea de-a şasea firmă de asigurări din Statele Unite din punct de vedere al dimensiunii, având active de peste 63 de miliarde de dolari. Principalii concurenţi ai firmei sunt John Hancock Mutual Life, Aetna şi Prudential Insurance of America.

Începând din 1983, revista *Fortune* a chestionat anual directorii de vârf, membrii colaboratori ai conducerii şi analiştii bursieri ai celor mai mari companii din ţară pentru a determina cele mai admirate firme din sectorul lor de activitate în funcţie de opt caracteristici esenţiale de reputaţie. Acestea sunt inovarea, calitatea managementului, talentul salariaţilor, calitatea produselor/serviciilor, valoarea investiţiilor pe termen lung, sănătatea financiară, responsabilitatea socială şi folosirea activelor firmei. În fiecare an, Northwestern Mutual a obţinut primul loc în sectorul asigurărilor de viaţă.

În ciuda reputaţiei remarcabile a firmei Northwestern Mutual, recrutarea unor salariaţi buni este o provocare şi o preocupare importantă. Totuşi, această dificultate este ceva propriu sectorului asigurărilor. John Sheaffer, director adjunct responsabil cu recrutarea la Northwestern Mutual consideră că pentru a găsi un candidat potenţial trebuie să parcurgă între 20 şi 40 de CV-uri.

Sheaffer a decis recent să se concentreze asupra rezolvării problemei de recrutare la Northwestern Mutual. El a înfiinţat un comitet pentru îmbunătăţirea procesului de recrutare în care i-a inclus pe Michael Van Grinsven, responsabil cu asigurările de viaţă şi director

Northwestern Mutual s-a focalizat recent asupra confruntării cu provocarea de a recruta salariați și agenți remarcabili. Una dintre inițiativele sale privește susținerea unui test pe Internet. Cei care trec testul sunt intervievați de către recrutantul firmei Northwestern situat cel mai aproape de domiciliul candidaților, iar rezultatele sunt expediate prin poșta electronică la sediul central.

adjunct pentru recrutarea în mediul universitar; Blaise Beaulier, manager responsabil cu dezvoltarea sistemelor și Laura Schmidt, manager de proiect. Preocuparea inițială a grupului a fost aceea de a automatiza procesul de recrutare. Pentru aceasta, informațiile de recrutare ale firmei au fost stocate într-un calculator de mare capacitate de unde puteau fi reaccesate. Totuși, fiecare domeniu al firmei și-a menținut propriul sistem manual de înregistrare a informațiilor privind recrutarea, iar oamenii ezitau să folosească sistemul centralizat pe calculatorul de mare capacitate. Pe ansamblu, rezultatele recrutării bazate pe sistemul calculatorului de mare capacitate s-au dovedit dezamăgitoare.

Apoi, firma a început să dezvolte un proces de recrutare bazat pe Internet. Urmând acest proces, candidații care intră pe site-ul de recrutare al firmei Northwestern Mutual se înregistrează și susțin un test. Informațiile privind candidații și rezultatele obținute la test sunt apoi expediate automat, în mod electronic, la sediul central al firmei Northwestern Mutual. Apoi, informațiile legate de candidații acceptați sunt expediate prin poșta electronică de la sediul central la recrutanții firmei situați în zona cea mai apropiată de candidați. Recrutanții intervievează candidații și apoi transmit rezultatele interviului cu ajutorul calculatoarelor lor portabile, prin intermediul poștei electronice, la sediul central. În funcție de rezultatele interviului, procesul de recrutare a candidatului este continuat sau stopat.

Managementul firmei Northwestern Mutual este cu siguranță încântat de potențialul noului proces de recrutare al firmei bazat pe Internet. Pe măsură ce procesul se derulează, vor apare fără dubii îmbunătățiri ale sale pentru a-i spori eficiența și eficacitatea.

Ce urmează

Studiul de caz introductiv analizează efortul intens depus de către John Sheaffer și de alte persoane de la Northwestern Mutual pentru a recruta un personal capabil. Sarcina recrutării și angajării doar a unor oameni *corespunzători* este o parte a procesului de management al resurselor umane într-o organizație. Acest capitol prezintă procesul de management al resurselor umane în cadrul unei organizații și ilustrează modul în care recrutarea și, în cele din urmă, angajarea oamenilor potriviți se încadrează în cadrul acestui proces.

În capitolul 11 accentul s-a pus pe organizarea activității salariaților în cadrul sistemului de management. În acest scop, au fost analizate responsabilitatea, autoritatea și delegarea. Acest

capitol continuă să exploreze relațiile dintre salariați și organizație analizând modul în care pot fi obținute resurse umane adecvate pentru organizație.[1]

DEFINIREA RESURSELOR UMANE ADECVATE

Expresia **resurse umane adecvate** se referă la persoanele dintr-o organizație care își aduc o importantă contribuție la îndeplinirea obiectivelor sistemului de management. Această contribuție este reprezentată de productivitatea pe care o au în posturile pe care le dețin. Expresia *resurse umane inadecvate* se referă la membrii organizației care nu-și aduc o contribuție valoroasă la îndeplinirea obiectivelor sistemului de management. Dintr-un motiv sau altul, aceste persoane sunt ineficiente în activitatea pe care o prestează.

Resursele umane adecvate sunt persoanele dintr-o organizație care își aduc o importantă contribuție la îndeplinirea obiectivelor sistemului de management.

Productivitatea în toate organizațiile este influențată de modul în care interacționează și se combină resursele umane pentru a folosi toate celelalte resurse ale sistemului de management. Factori cum ar fi pregătirea, vârsta, experiența la locul de muncă și nivelul de educație formală joacă un rol în stabilirea compatibilității persoanei cu o anumită organizație. Deși procesul de asigurare a resurselor umane adecvate pentru organizație este un proces antrenant și oarecum subiectiv, următoarea secțiune ne oferă informații despre cum putem să sporim succesul acestui proces.

ETAPELE PROCESULUI DE ASIGURARE A RESURSELOR UMANE

Pentru asigurarea resurselor umane care să acopere atât posturile manageriale, cât și pe cele de execuție, managerii trebuie să parcurgă următoarele etape secvențiale:[2]

1. Recrutare.
2. Selecție.
3. Pregătire.
4. Evaluarea performanțelor.

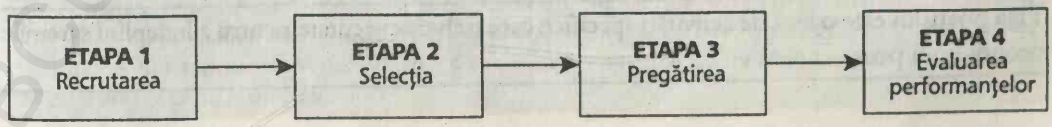
Figura 12.1 ne prezintă aceste etape.

RECRUTAREA

Recrutarea este atragerea și trierea inițială a ofertei de resurse umane disponibile pentru ocuparea unui anumit post. Scopul ei este acela de a limita un câmp larg de salariați potențiali la un grup relativ mic de persoane din rândul cărora se vor face, de fapt, angajările. Pentru a fi eficienți, recrutanții trebuie să cunoască următoarele:

1. Postul pentru care încearcă să găsească persoana potrivită.

FIGURA 12.1 Patru etape secvențiale pentru a asigura resursele umane adecvate pentru organizație



2. Unde pot fi poziționate resursele umane potențiale.
3. Cum influențează legile eforturile de recrutare.

Recrutarea este atragerea și trierea inițială a ofertei de resurse umane disponibile pentru ocuparea unui anumit post.

MANAGEMENTUL ȘI INTERNETUL

Texas Instruments folosește Internetul pentru a recruta inginerii

Texas Instruments este o companie globală producătoare de semiconductori și este probabil cel mai bine cunoscută prin intermediul calculatoarelor și al agendelor personale. Ca și în cazul celor mai multe companii de dimensiunea sa, recrutarea oamenilor adecvați constituie un efort și o provocare permanente la Texas Instruments.

Managementul de la Texas Instruments a inițiat recent o acțiune progresistă și nouă pentru a putea face față acestei provocări legate de recrutare. Compania a decis să inițieze un efort de recrutare pe Internet care să completeze practicile sale mai tradiționale de recrutare. John Nelson a fost numit drept recrutantul permanent al companiei pe Internet. Pentru aceasta, Nelson își petrece ziua vizitând site-uri de pe Internet pentru a descoperi ingineri foarte talentați care și-au expediat scrisorile de intenție pe aceste site-uri și caută un nou loc de muncă. Nelson poate să folosească apoi poșta electronică în calitate de modalitate rapidă și eficientă pentru a contacta candidații potriviți. În plus, compania se gândește să folosească un „serviciu robot" care-i permite să găsească pe Internet scrisorile de intenție ale inginerilor. Acest serviciu caută automat tipul de scrisoare de intenție de care are nevoie o firmă ca Texas Instruments și expediază automat aceste scrisori de intenție către recrutanții firmei.

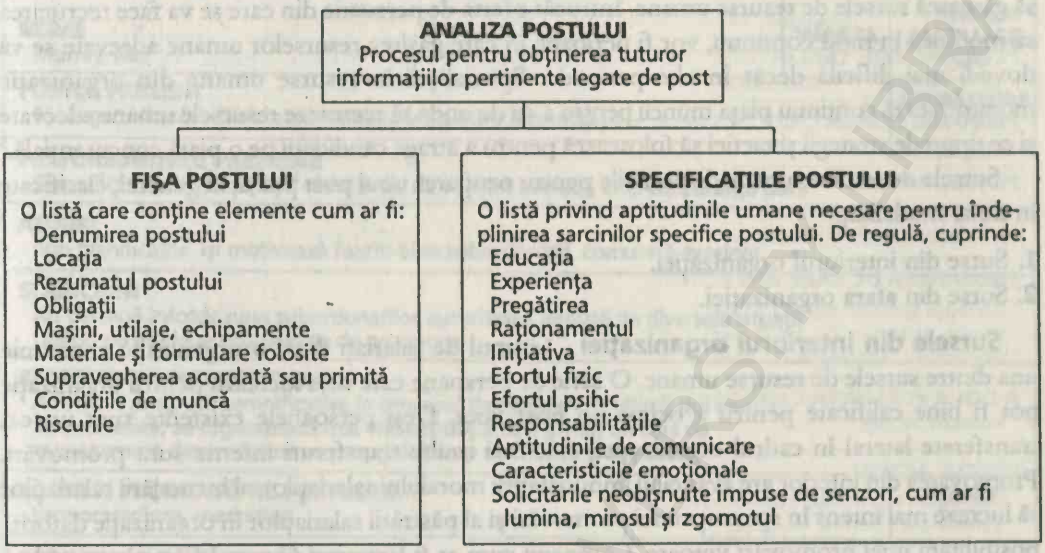
Nelson începe să obțină rezultate. Anul trecut, circa 10% din totalul inginerilor angajați au fost descoperiți prin intermediul Internetului. Această cifră este mai mare cu 8% decât cea din anul anterior și se așteaptă să crească în viitor. Conform lui Nelson, recrutarea pe Internet nu numai că se dovedește valoroasă, ea va constitui caracteristica viitorului.

CUNOAȘTEREA POSTULUI Activitățile de recrutare trebuie să înceapă cu o cunoaștere aprofundată a posturilor care urmează să fie ocupate astfel încât gama largă de salariați potențiali să poată fi restrânsă în mod inteligent. Tehnica folosită în mod obișnuit pentru a dobândi această cunoaștere este cunoscută sub numele de **analiza postului**. În esență, analiza postului urmărește să stabilească **fișa postului** (activitățile impuse de un post) și **specificațiile postului** (caracteristicile persoanelor care trebuie să fie angajate pentru respectivul post). Figura 12.2 prezintă legătura dintre analiza postului, fișa postului și specificațiile postului.[3]

Analiza postului este tehnica folosită în mod obișnuit pentru a cunoaște care sunt sarcinile impuse de post și tipul de persoană care trebuie angajată pentru a îndeplini aceste sarcini.

Fișa postului este o listă de activități specifice care trebuie executate pentru a îndeplini sarcinile proprii unui post.

FIGURA 12.2 Legătura dintre analiza postului, fişa postului şi specificaţiile postului



Specificaţiile postului reprezintă o listă de caracteristici ale persoanei care trebuie angajată pentru a îndeplini sarcinile specifice unui post.

Civil Service Commission din SUA a conceput o procedură pentru întreprinderea unei analize a postului. Ca în cazul tuturor procedurilor privind analiza posturilor, procedura acestei comisii foloseşte culegerea informaţiilor ca pe un mijloc principal de stabilire a acţiunilor salariaţilor şi a motivelor pentru care procedează în această manieră. În mod normal, calitatea analizei privind posturile depinde de corectitudinea informaţiilor culese. Aceste informaţii sunt folosite pentru a concepe atât fişa postului, cât şi specificaţiile postului.[4]

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

În procesul de angajare a unor noi salariaţi la o organizaţie cum este Northwestern Mutual, managementul trebuie să fie atent să nu pună accentul doar pe angajarea unor salariaţi, ci pe angajarea salariaţilor potriviţi. Pentru Northwestern Mutual, resursele umane adecvate sunt acei oameni care îşi vor aduce o contribuţie valoroasă la îndeplinirea obiectivelor firmei. De exemplu, în procesul de angajare a agenţilor de vânzări, managementul va trebui să ia în considerare doar angajarea acelor oameni care vor ajuta cel mai bine organizaţia să devină una de succes. Pentru găsirea resurselor umane adecvate, managementul de la Northwestern Mutual trebuie să parcurgă patru etape de bază: (1) recrutare, (2) selecţie, (3) pregătire şi (4) evaluarea performanţelor.

În esenţă, recrutarea va cuprinde trierea iniţială a persoanelor disponibile pentru ocuparea posturilor libere de la Northwestern Mutual. Pentru ca eforturile de recrutare să aibă succes la o firmă ca Northwestern Mutual, recrutanţii trebuie să cunoască posturile pe care încearcă să facă angajări, locul unde pot fi localizate resursele umane potenţiale şi modul în care influenţează legile eforturile de recrutare.

Recrutanţii pot cunoaşte posturile libere de la o firmă ca Northwestern Mutual prin efectuarea unei analize a posturilor. Analiza posturilor îi va obliga să stabilească descrierea posturilor – de exemplu, activităţile unui reprezentant de vânzări – şi specificaţiile postului, cuprinzând tipul de persoană care trebuie angajată pe respectivul post.

CUNOAŞTEREA SURSELOR DE RESURSE UMANE În afară de o cunoaştere aprofundată a postului pe care vrea să facă angajarea o firmă, recrutanţii trebuie să fie capabili să găsească sursele de resurse umane. Întrucât oferta de persoane din care se va face recrutarea se modifică în mod continuu, vor fi perioade în care găsirea resurselor umane adecvate se va dovedi mai dificilă decât în alte perioade. Specialiştii în resurse umane din organizaţie monitorizează continuu piaţa muncii pentru a şti de unde să recruteze resursele umane adecvate şi ce tipuri de strategii şi tactici să folosească pentru a atrage candidaţii pe o piaţă concurenţială.[5]

Sursele de resurse umane disponibile pentru ocuparea unui post pot fi, în general, clasificate în două modalităţi:

1. Surse din interiorul organizaţiei.
2. Surse din afara organizaţiei.

Sursele din interiorul organizaţiei Grupul de salariaţi dintr-o organizaţie constituie una dintre sursele de resurse umane. O serie de persoane care deja lucrează pentru organizaţie pot fi bine calificate pentru a ocupa un post liber. Deşi persoanele existente sunt uneori transferate lateral în cadrul organizaţiei, cele mai multe transferuri interne sunt promovări. Promovarea din interior are avantajul îmbunătăţirii moralului salariaţilor, al încurajării salariaţilor să lucreze mai intens în speranţa unei promovări şi al păstrării salariaţilor în organizaţie datorită posibilităţii unei promovări viitoare. Companii cum ar fi Exxon şi General Electric consideră că este foarte rentabil să-şi pregătească managerii pentru a fi promovaţi în cadrul organizaţiei.[6]

Inventarul resurselor umane. **Inventarul resurselor umane** constă din informaţii despre caracteristicile membrilor organizaţiei. Accentul se pune pe performanţele din trecut şi pe potenţialul viitor, iar obiectivul este acela de a informa managementul despre posibilităţile ocupării unui post din interior. Acest inventar trebuie să indice ce persoane din organizaţie vor fi adecvate pentru a ocupa un post dacă devine disponibil. Într-un articol clasic, Walter S. Wikstrom a propus ca organizaţiile să completeze trei tipuri de formulare care pot fi combinate pentru a avea un inventar util al resurselor umane.[7] Deşi Wikstrom s-a focalizat asupra completării posturilor de management, uşoare modificări ale formularelor de inventariere vor face ca înregistrările lui să fie la fel de utile şi pentru ocuparea posturilor de execuţie. Multe organizaţii procesează pe calculator formulare de tipul celor sugerate de Wikstrom pentru a face sistemul lor de inventariere a resurselor umane mai eficient şi eficace.

Inventarul resurselor umane este o acumulare de informaţii despre caracteristicile membrilor organizaţiei; aceste informaţii se focalizează atât asupra performanţelor trecute ale membrilor, cât şi asupra modului în care aceştia pot fi cel mai bine pregătiţi şi folosiţi în viitor.

► Primul dintre cele trei formulare ale lui Wikstrom de efectuare a înregistrărilor privind inventarul de resurse umane este **fişa inventarului de management.** Fişa inventarului de management din Figura 12.3 a fost completată pentru un manager ipotetic cu numele Mel Murray. Ea prezintă vârsta, anii de angajare, postul prezent, perioada de timp în care a deţinut acest post, performanţele obţinute, atuurile şi slăbiciunile, posturile pe care s-ar putea transfera, când va fi gata să-şi asume aceste posturi şi pregătirea suplimentară de care are nevoie pentru a ocupa posturile. Pe scurt, această fişă cuprinde atât evoluţia în organizaţie a lui Murray, cât şi o prezentare a modului în care ar putea fi folosit în viitor.

FIGURA 12.3 Fişa inventarului de management

NUME Murray, Mel	**VÂRSTA** 47	**ANUL ANGAJĂRII** 1985
POSTUL PREZENT Manager, Vânzări (Divizia de ventilatoare pentru locuinţe)		Ocupă postul de 6 ani
PERFORMANŢELE PREZENTE Semnificative – şi-a depăşit obiectivele de vânzări în ciuda unei concurenţe dure		
ATUURI Bun planificator îşi motivează foarte bine subordonaţii comunică excelent		
SLĂBICIUNI Nu deleagă întotdeauna subordonaţilor autoritatea impusă de diversele situaţii Uneori nu înţelege problemele de producţie		
EFORTURI DE PERFECŢIONARE A realizat progrese semnificative în procesul de delegare în ultimii doi ani; de asemenea, se organizează mai eficient după ce a urmat un curs de management despre folosirea propriului timp de muncă şi iniţiativă		
POATE FI PROMOVAT PE POSTUL DE Vice-preşedinte, marketing		**CÂND** 2000
PREGĂTIREA DE CARE ARE NEVOIE Expunere mai mare la problemele altor divizii (participare la conferinţa conducerii de vârf?). Posibil participarea la un program universitar care să pună accent pe rolul personalului de conducere din domeniul marketingului în raport cu vânzarea liniilor de produse		
POATE FI PROMOVAT PE POSTUL DE Manager, Divizia de ventilatoare industriale sau pentru locuinţe		**CÂND** 2001 2002
PREGĂTIREA DE CARE ARE NEVOIE Cursuri în domeniul managementului producţiei; participarea la proiecte alături de oamenii din producţie; probabil participarea la o simulare de afaceri		

Fişa inventarului de management este un formular folosit pentru efectuarea inventarului resurselor umane. Ea cuprinde evoluţia în organizaţie a unui salariat şi ne arată modul în care acel salariat poate fi folosit, în viitor, în organizaţie.

► Figura 12.4 ne prezintă cel de-al doilea formular de inventariere a resurselor umane – **formularul de înlocuire pe post**. Acest formular se focalizează asupra informaţiilor privind postul şi nu asupra informaţiilor privind oamenii aşa cum se întâmplă cu fişa inventarului de management. Observaţi că formularul din Figura 12.4 ne prezintă puţine informaţii despre Murray, dar mai multe informaţii despre cele două persoane care-l pot înlocui. Formularul de înlocuire pe post este util în stabilirea a ceea ce se va întâmpla cu postul actual al lui Murray în cazul în care acesta va fi selecţionat să fie transferat pe un alt post în cadrul organizaţiei sau dacă el se hotărăşte să părăsească organizaţia.

Formularul de înlocuire pe post este folosit în inventarierea resurselor umane. El sintetizează informaţiile despre membrii organizaţiei care pot ocupa un post în cazul în care acesta se va elibera.

FIGURA 12.4 Formularul de înlocuire pe post

POSTUL Manager, Vânzări (Divizia de ventilatoare pentru locuințe)		
PERFORMANȚE Semnificative **OCUPANTUL POSTULUI** Mel Murray	**SALARIU** 44.500 de dolari	**POATE PĂRĂSI POSTUL** Într-un an de zile
PRIMA PERSOANĂ CARE POATE OCUPA POSTUL Earl Renfrew	**SALARIU** 39.500 de dolari	**VÂRSTA** 39
POSTUL ACTUAL Manager responsabil cu vânzările pe teren, Ventilatoare pentru locuințe	**ANGAJAT** Pe postul actual de 3 ani	În firmă de 10 ani
PREGĂTIREA DE CARE ARE NEVOIE Atribuții speciale pentru a studia potențialul pieței pentru aparatele de aer condiționat în vederea dobândirii experienței de prognozare		**CÂND ESTE PREGĂTIT SĂ PREIA POSTUL** În prezent
A DOUA PERSOANĂ CARE POATE OCUPA POSTUL Bernard Storey	**SALARIU** 38.500 de dolari	**VÂRSTA** 36
POSTUL ACTUAL Manager responsabil cu promovarea, Ventilatoare pentru locuințe	**ANGAJAT** Pe postul actual de 4 ani	În firmă de 7 ani
PREGĂTIREA DE CARE ARE NEVOIE Rotație în domeniul vânzărilor pe teren Participarea în toamnă la conferința de marketing		**CÂND ESTE PREGĂTIT SĂ PREIA POSTUL** Peste 2 ani

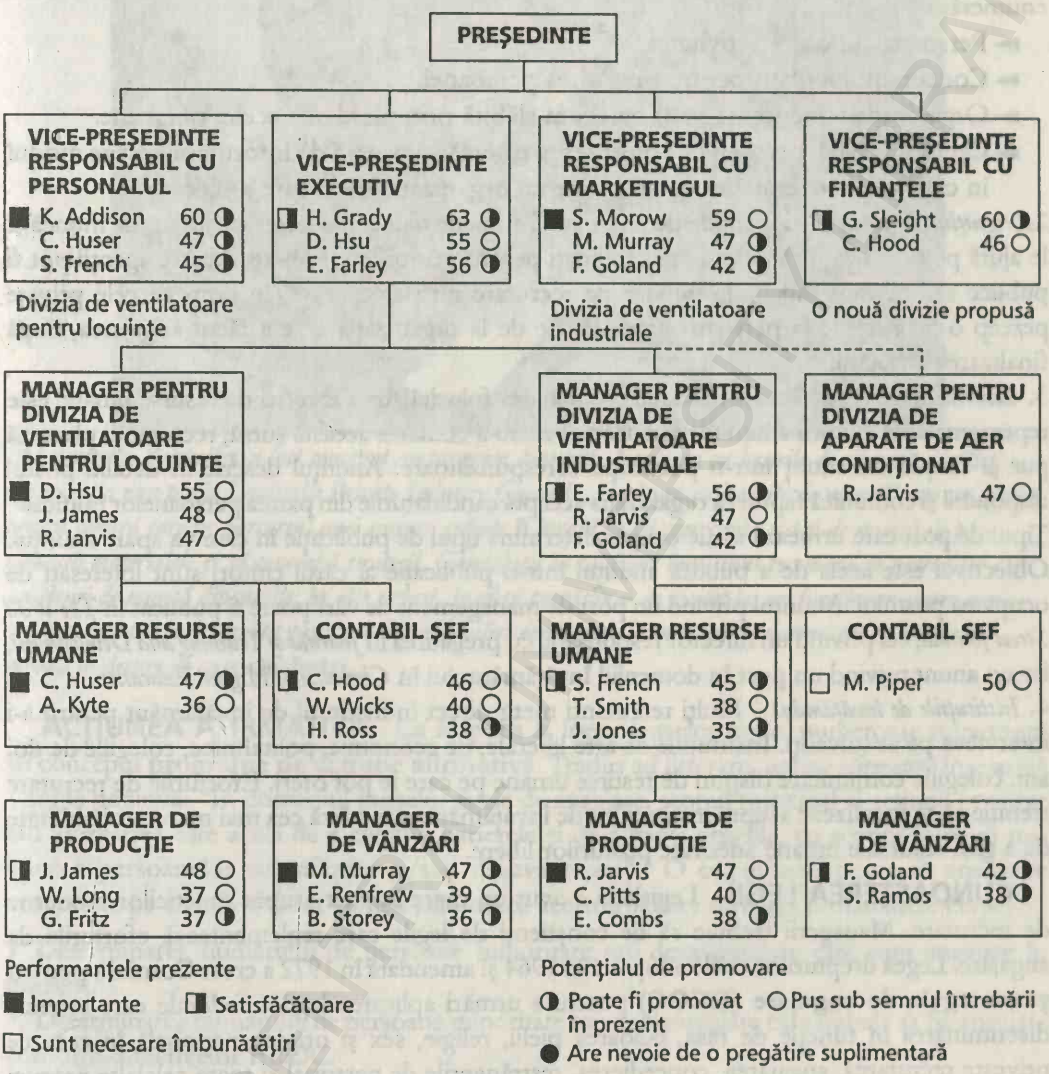
► Cel de-al treilea formular al lui Wikstrom pentru inventarierea resurselor umane este **diagrama înlocuirii efectivelor de management** (vezi Figura 12.5). Această diagramă oferă o privire de ansamblu asupra persoanelor pe care managementul le consideră semnificative pentru planificarea resurselor umane. Observați din Figura 12.5 modul în care performanțele și potențialul de promovare ale lui Murray pot fi cu ușurință comparate cu cele ale altor salariați atunci când firma încearcă să stabilească persoana care este cea mai potrivită pentru un anumit post.

Diagrama înlocuirii efectivelor de management este un formular folosit pentru inventarierea resurselor umane. Ea este orientată asupra oamenilor și oferă o privire de ansamblu asupra persoanelor pe care managementul le consideră semnificative pentru planificarea resurselor umane.

Fișa inventarului de management, formularul de înlocuire pe post și diagrama de înlocuire a efectivelor de management sunt trei instrumente separate de înregistrare a informațiilor pentru inventarierea resurselor umane. Fiecare formular oferă informații diferite pe care se poate baza decizia de promovare din interior. Aceste formulare ajută managementul să răspundă la următoarele întrebări:

1. Care este evoluția unei persoane în organizație și ce potențial are respectiva persoană (fișa inventarului de management)?
2. Dacă postul devine vacant, cine este potrivit pentru a-l ocupa (formularul înlocuirii pe post)?
3. Care sunt meritele unei persoane avute în vedere pentru un post în comparație cu cele ale unei alte persoane care poate ocupa același post? (diagrama de înlocuire a efectivelor de management)?

FIGURA 12.5 Diagrama înlocuirii efectivelor de management



Analiza comună a răspunsurilor la aceste trei întrebări trebuie să ajute managementul să ia cu succes decizia de promovare din interior. Sunt disponibile programe pentru calculator pentru a veni în sprijinul managementului în încercarea de a ține evidența unor resurse umane complexe și în luarea unor decizii mai bune legate de modul în care salariații pot fi cel mai bine folosiți și promovați.[8]

Surse din afara organizației Dacă un post nu poate fi ocupat de cineva din organizație, managementul are disponibile numeroase surse de resurse umane din afara organizației. Aceste surse cuprind:

1. *Concurenții* – Una dintre sursele de resurse umane folosite adesea este cea reprezentată de organizațiile concurente. Întrucât există o serie de avantaje datorate atragerii resurselor

umane de la concurenți, acest tip de piraterie a devenit o practică obișnuită. Printre avantaje enumerăm:

- Persoana cunoaşte activitatea.
- Concurentul a plătit pentru pregătirea persoanei.
- Organizația concurentă va fi oarecum slăbită prin pierderea acelei persoane.
- Odată angajată, persoana va reprezenta o sursă valoroasă de informații despre modul în care se poate concura cel mai bine cu organizația de la care a plecat.

2. *Agențiile de recrutare* – Agențiile de recrutare îi ajută pe oameni să găsească locuri de muncă şi le ajută pe organizații să descopere candidați pentru posturile lor libere. Aceste agenții pot fi publice sau private. Agențiile publice de recrutare nu percep taxe, în timp ce cele private percep o taxă fie de la persoana angajată, fie de la organizația care a făcut angajarea, după finalizarea angajării.

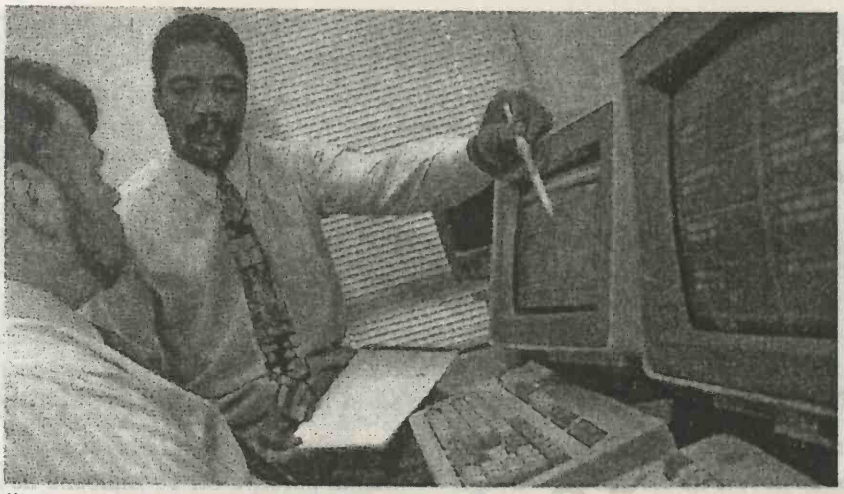
3. *Cititorii anumitor publicații* – Probabil cea mai des folosită sursă externă de resurse umane este reprezentată de cititorii anumitor publicații. Pentru a contacta această sursă, recrutanții plasează pur şi simplu un anunț într-o publicație corespunzătoare. Anunțul descrie în detaliu postul disponibil şi comunică faptul că organizația acceptă candidaturile din partea persoanelor calificate. Tipul de post care urmează să fie ocupat determină tipul de publicație în care va apare anunțul. Obiectivul este acela de a publica anunțul într-o publicație ai cărui cititori sunt interesați de ocuparea postului. Anunțul privind un post de management de vârf poate fi publicat în *The Wall Street Journal*, cel privind un director responsabil cu pregătirea în *Journal of Training and Development*, iar un anunț privind un post în domeniul învățământului în *Chronicle of Higher Education*.

4. *Instituțiile de învățământ* – Mulți recrutanți merg direct în instituții de învățământ pentru a-i intervieva pe absolvenți. Instituțiile de arte liberale, de economie, politehnice, colegiile de doi ani, colegiile comunitare dispun de resurse umane pe care le pot oferi. Eforturile de recrutare trebuie să se focalizeze asupra instituțiilor de învățământ care oferă cea mai mare probabilitate de a găsi resursele umane adecvate posturilor libere.

CUNOAŞTEREA LEGII Legislația a avut un mare impact asupra practicilor moderne de recrutare. Managerii trebuie să fie conştienți de legile care reglementează eforturile de angajare. Legea drepturilor civile adoptată în 1964 şi amendată în 1972 a creat **Comisia pentru şanse egale de angajare (EEOC)** pentru a urmări aplicarea legilor federale care interzic discriminarea în funcție de rasă, culoarea pielii, religie, sex şi origine națională în ceea ce priveşte recrutarea, angajarea, concedierea, restrângerile de personal şi toate celelalte practici de angajare. Din 1978 EEOC are în vedere şi modul în care se aplică Legea împotriva discriminării femeilor gravide, care solicită patronilor să trateze femeile gravide, în cazul în care acestea nu se pot prezenta la lucru şi în privința asigurărilor, ca pe orice persoană care nu este capabilă să lucreze din motive medicale.

Comisia pentru şanse egale de angajare (EEOC) este o agenție înființată pentru aplicarea legilor federale care reglementează recrutarea şi celelalte practici de angajare.

Legea şanselor egale de angajare protejează dreptul cetățeanului de a lucra şi de a obține un salariu corect bazat, în principal, pe merite şi performanță. EEOC caută să apere acest drept prin supravegherea practicilor de angajare ale sindicatelor, patronilor, instituțiilor de învățământ şi organismelor guvernamentale.



În Louisville, Kentucky, a fost conceput un program denumit „Legătura cu locurile de muncă" de către organizația non-profit Louisville Private Industry Council. „Legătura cu locurile de muncă" este un centru pentru carieră care pe parcursul unei singure ședințe îi învață pe cei care caută locuri de muncă să pregătească materialele și să conceapă strategii. Candidații cu calificări bune sunt recomandați patronilor care au locuri de muncă diponibile; în alte cazuri, se oferă pregătire – de exemplu, un funcționar șomer care procesa date poate fi pregătit pentru a deveni analist de sistem. Cei mai mulți oameni găsesc un loc de muncă în decurs de șase săptămâni.

ACȚIUNEA AFIRMATIVĂ Ca răspuns la legea șanselor egale, numeroase organizații au conceput **programe de acțiune afirmativă**. Tradus ad litteram, *acțiune afirmativă* înseamnă acțiune pozitivă: "În domeniul șanselor egale de angajare, scopul principal al acțiunii pozitive sau afirmative este acela de a elimina barierele și de a spori ocaziile, cu scopul folosirii mai bune a persoanelor subutilizate și/sau dezavantajate".[9] O organizație poate să analizeze progresele pe care le-a făcut pentru eliminarea acestor bariere urmând următoarele etape:

1. Determinarea numărului de persoane minoritare sau dezavantajate care sunt angajate în prezent.
2. Determinarea numărului de persoane minoritare sau dezavantajate care trebuie să fie angajate conform directivelor EEOC.
3. Compararea cifrelor obținute în etapele 1 și 2.

Programele de acțiune afirmativă sunt programe ale organizațiilor al căror scop de bază este acela de a elimina barierele și de a spori ocaziile de angajare pentru persoanele subutilizate sau dezavantajate.

În cazul în care cele două cifre obținute în etapa 3 sunt aproape identice, practicile de angajare ale organizației ar trebui probabil menținute; dacă nu sunt aproape identice, organizația va trebui să-și modifice practicile de angajare în conformitate.

Teoreticienii managementului modern recomandă ca manageriî să urmeze principiile acțiunii afirmative, nu numai pentru că sunt susținute de lege, dar și datorită caracteristicilor ofertei de forță de muncă de astăzi.[10] Conform acestor teoreticieni, mai mult de jumătate din forța de

muncă din SUA este alcătuită în prezent din minorități, imigranți și femei. Întrucât forța de muncă pe ansamblu este așa de diversificată, înseamnă că și salariații din organizațiile de astăzi vor fi mai diversificați decât în trecut. Astfel, managerii din prezent se confruntă cu provocarea de a alege o forță de muncă productivă dintr-un grup din ce în ce mai divers de salariați, iar această sarcină este mai complicată decât simpla conformare la prevederile legii acțiunii afirmative.

Mulți manageri se confruntă cu probleme deosebite privind salariații minoritari după ce i-au angajat pe aceștia. Următoarea secțiune Oameni sub reflector descrie una dintre problemele care privesc femeile angajate și explică modul în care NationsBank răspunde la ea.

OAMENI SUB REFLECTOR

NationsBank își ajută salariatele să-și îngrijească propriii copii

Mulți manageri descoperă că salariatele din firmele lor au nevoie de servicii pentru îngrijirea copiilor pe parcursul orelor de lucru. Aceasta este o problemă importantă la locurile de muncă de astăzi întrucât mulți manageri au ajuns la concluzia că nivelul de calitate al serviciilor de îngrijire pentru copii pe care salariații reușesc să-l obțină are un impact direct și măsurabil asupra productivității lor.

Firmele răspund nevoilor salariaților lor pentru servicii de înaltă calitate de îngrijire a copiilor urmărindu-și propriul interes. De exemplu, NationsBank a hotărât să aloce 10 milioane de dolari pentru o investiție pe cinci ani în programe cum ar fi dezvoltarea unui centru de îngrijire a copiilor în cadrul firmei și pentru pregătirea unor persoane din afara firmei care urmează să fie angajate de către salariați pentru îngrijirea copiilor lor. Această alocare a fondurilor firmei nu este percepută de managementul NationsBank ca o donație în scopuri caritabile. Mai curând, managementul percepe cei 10 milioane de dolari ca pe o investiție în productivitate, prin prisma teoriei că prin eliminarea preocupărilor părinților legate de îngrijirea copiilor lor banca va beneficia de salariați mai productivi.

NationsBank a hotărât să se focalizeze asupra îngrijirii copiilor datorită condițiilor deplorabile care există astăzi în atât de multe unități de îngrijire a copiilor. Mulți salariați își lasă copiii în unități care sunt insalubre și nesigure, iar studiile au demonstrat că o astfel de îngrijire de slabă calitate amenință dezvoltarea cognitivă și emoțională a copiilor. Un studiu recent efectuat asupra unui număr de 400 de centre de îngrijire de pe întreg teritoriul Statelor Unite a scos în evidență că 73,7% dintre ele ofereau doar o îngrijire medie care poate compromite capacitatea copiilor de a învăța când intră în școală. De asemenea, 12,3% dintre centrele studiate au fost considerate drept inacceptabile.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Un efort de recrutare plin de succes la Northwestern Mutual va solicita recrutanților să cunoască unde pot găsi resursele umane disponibile pentru ocuparea posturilor libere. Aceste surse se pot găsi atât în interiorul, cât și în exteriorul companiei Northwestern. În acest caz, salariații de la Aetna, John Hancock Mutual Life și Prudential Insurance of America vor fi probabil candidați potriviți.

În sprijinirea planurilor pentru viitor, managementul firmei Northwestern Mutual va trebui să găsească modalități pentru a obține resursele umane adecvate, alături de alte resurse cum ar echipamente și clădiri. Pentru aceasta, managementul trebuie să rămână la curent cu posibilitățile de a ocupa posturile disponibile din interior prin menținerea unui anumit tip de inventar al resurselor

umane. Acest inventar poate ajuta managementul să obțină informații despre: (1) evoluția în organizație și potențialul diverșilor salariați ai firmei Northwestern, (2) salariații firmei Northwestern care ar putea în viitor să îndeplinească alte roluri, (3) capacitățile relative ale diverșilor salariați ai firmei Northwestern de a ocupa posturile libere. Câteva dintre sursele de resurse umane potențiale din afara firmei Northwestern de care trebuie să fie conștient un manager ca John Sheaffer sunt concurenții, agențiile publice și private de recrutare, cititorii revistelor axate pe diverse sectoare de activitate, utilizatorii Internetului și diversele tipuri de instituții de învățământ.

Managementul firmei Northwestern trebuie să fie conștient, de asemenea, de modul în care legile influențează eforturile lor de recrutare. În esență, legea prevede că practicile de recrutare ale companiei Northwestern nu pot face discriminări în funcție de rasă, culoarea pielii, religie, sex sau origine națională. În cazul în care se descoperă că practicile de recrutare de la firma Northwestern sunt discriminatorii, firma va face obiectul unui proces în justiție intentat de către Comisia pentru șanse egale de angajare.

SELECȚIA

Cea de-a doua etapă importantă în asigurarea resurselor umane pentru organizație este **selecția** – alegerea unei persoane care va fi angajată din rândul celor care au fost recrutați.[11] În mod evident, selecția depinde de prima etapă, recrutarea. Următoarea caricatură ne prezintă cu umor importanța selectării oamenilor potriviți pentru organizație.

Selecția este alegerea unei persoane care va fi angajată din rândul celor recrutați.

„De câte ori trebuie să le spun celor de la personal că avem nevoie de tinerii hippy să ne cumpere produsele și nu să lucreze pentru noi?"

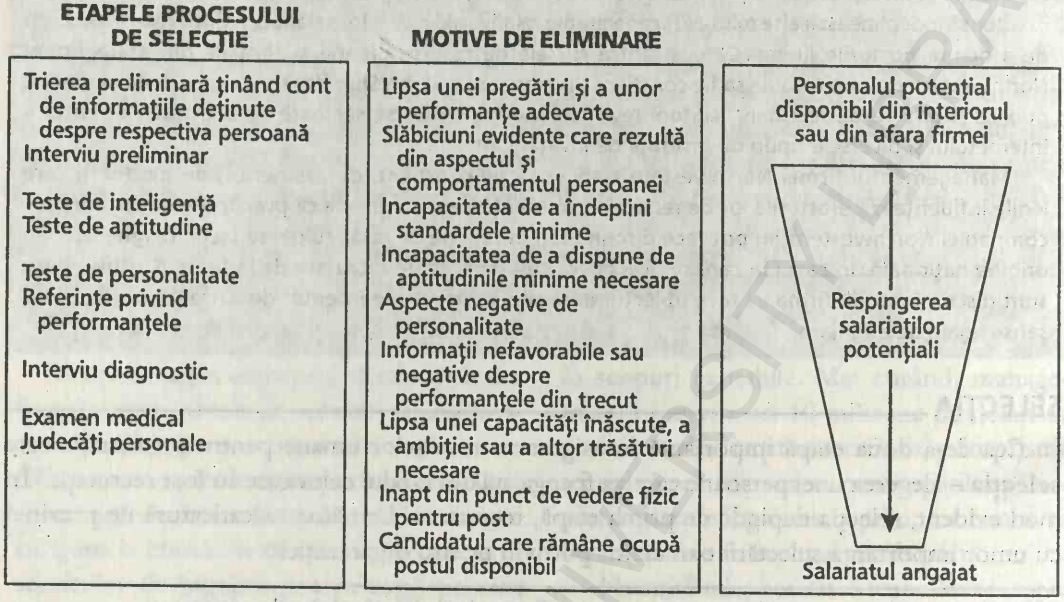
Selecția este reprezentată de o serie de etape prin care trebuie să treacă persoanele care candidează la un post pentru a fi angajate.[12] Fiecare etapă reduce grupul de salariați potențiali până ce, în cele din urmă, va fi angajată o singură persoană. Figura 12.6 ne arată etapele specifice ale procesului de selecție, prezentând motivele pentru eliminarea candidaților în fiecare etapă și modul în care grupul de salariați potențiali este restrâns până în punctul în care rămâne un singur salariat care va fi, de fapt, angajat. Două dintre instrumentele folosite adesea în procesul de selecție sunt testarea și centrele de evaluare.

PROBLEMELE GLOBALE SUB REFLECTOR

Greșelile procesului de selecție pe plan internațional se află în centrul atenției companiei Compaq Computer

Uneori, managerii trebuie să gestioneze greșelile de selecție – oameni care la scurt timp după ce sunt angajați părăsesc voluntar compania sau sunt concediați. În alte cazuri,

FIGURA 12.6 Sinteză a principalilor factori care intervin în procesul de selecție



cheltuielile de recrutare și selecție sunt irosite.

Dezvoltarea companiei Compaq Computer, un producător de calculatoare cu sediul în Houston, Texas, a fost fenomenală în ultimii ani. În 1994, firma a avut vânzări anuale de 10,9 miliarde de dolari – față de 7,2 miliarde de dolari în 1993 – cu un profit net de 887 de milioane de dolari – față de 462 milioane de dolari în 1993. Expansiunea companiei pe plan internațional a avut un rol important în succesul ei.

Greșelile de selecție în arena internațională pot fi mai costisitoare pentru o companie cum este Compaq decât greșelile de selecție în arena internă întrucât transferurile în străinătate se fac și se susțin, de regulă, cu cheltuieli mai mari. Cheltuielile impuse de transferul salariaților într-o țară străină cuprind salariul în funcție de valoarea dolarului în acea țară, alocație pentru locuit, ajustări pentru costul vieții, alocații de transport și plata cheltuielilor la o școală privată pentru copiii salariaților.

TESTAREA Testarea reprezintă examinarea resurselor umane pentru verificarea trăsăturilor relevante necesare îndeplinirii sarcinilor proprii posturilor libere. Deși sunt disponibile numeroase tipuri de teste pentru a fi folosite de către organizații, acestea se împart, în general, în următoarele patru categorii:[13]

1. *Teste de aptitudine* – Testele de aptitudine măsoară potențialul unei persoane de a îndeplini o sarcină. O serie de teste de aptitudine măsoară inteligența generală, în timp ce altele măsoară aptitudinile speciale, cum ar fi calificările mecanice, funcționărești sau vizuale.[14]
2. *Teste de realizări* – Testele care măsoară nivelul calificărilor sau al cunoștințelor de care dispune o persoană într-un anumit domeniu poartă numele de teste de realizări. Aceste calificări sau cunoștințe au fost obținute prin diverse activități de pregătire sau prin intermediul experienței în respectivul domeniu. Exemple de teste privind calificările sunt testele de procesare și de folosire a tastaturii.

3. *Testele de interes vocațional* – Testele de interes vocațional încearcă să măsoare interesul unei persoane față de executarea diverselor tipuri de activități. Ele sunt folosite pe baza supoziției că o serie de oameni își îndeplinesc bine sarcinile întrucât percep activitățile impuse de post drept stimulatoare. Scopul de bază al acestui test este acela de a selecta pentru un post liber persoana care găsește cele mai multe aspecte ale acelui post drept interesante.
4. *Testele de personalitate* – Testele de personalitate încearcă să descrie trăsăturile de personalitate ale unei persoane în domenii cum ar fi maturitatea emoțională, subiectivitatea, onestitatea și obiectivitatea. Aceste teste pot fi folosite în mod avantajos în cazul în care trăsăturile de personalitate necesare pentru îndeplinirea sarcinilor unui post sunt bine definite și dacă persoanele care dispun de aceste trăsături pot fi identificate și selectate. Totuși, managerii trebuie să fie atenți să nu se expună proceselor juridice prin luarea deciziilor de angajare pe baza testelor de personalitate care se pot dovedi lipsite de valabilitate sau de corectitudine. Validitatea și corectitudinea testelor sunt analizate în paragraful consacrat „Principiilor de testare".[15]

Testarea reprezintă examinarea resurselor umane pentru verificarea trăsăturilor relevante necesare îndeplinirii sarcinilor proprii posturilor libere.

Principiile de testare Trebuie respectate o serie de principii atunci când sunt folosite testele ca parte a procesului de selecție. În primul rând, trebuie să ne asigurăm că testul care este folosit este atât valid, cât și corect. Un test este *valid* dacă măsoară ceea ce a fost proiectat să măsoare și *corect* dacă măsoară în același fel ori de câte ori este aplicat.[16] În al doilea rând, rezultatele testelor nu trebuie să fie folosite drept criteriu unic pentru luarea deciziei de angajare. Oamenii se schimbă odată cu timpul, iar cineva care nu obține un rezultat corespunzător la un anumit test poate deveni, totuși, un salariat productiv. Factori cum ar fi potențialul și dorința de a ocupa postul trebuie să fie evaluați subiectiv și folosiți alături de rezultatele testului pentru luarea deciziei finale de selecție. În al treilea rând, trebuie să ne asigurăm că testele nu sunt discriminatorii; multe teste conțin accente lingvistice sau culturale care pot fi discriminatorii pentru minorități, iar EEOC are autoritatea de a da în judecată organizațiile care folosesc practici discriminatorii de angajare.

CENTRELE DE EVALUARE Un alt instrument folosit adesea în selecția salariaților este **centrul de evaluare**. Deși conceptul de centru de evaluare este analizat în acest capitol în principal ca un element ajutător în procesul de selecție, el este folosit, de asemenea, în domenii cum ar fi pregătirea resurselor umane și dezvoltarea organizației. Prima utilizare în sectorul economic a centrului de evaluare este atribuită, de regulă, companiei AT&T. De la eforturile inițiale ale companiei AT&T, conceptul de centru de evaluare s-a extins semnificativ, iar astăzi este folosit nu numai ca un mijloc de identificare a persoanelor care vor fi angajate din afara organizației, dar și pentru identificarea persoanelor din interiorul firmei care trebuie promovate. Printre firmele care au folosit centrul de evaluare pe scară largă amintim J.C. Penney, Standard Oil of Ohio și IBM.[17]

Centrul de evaluare este un program în care se angajează și sunt evaluați participanții în funcție de o serie de exerciții individuale și de grup concepute pentru a simula activitățile importante de la nivelul organizației la care aspiră să ajungă respectivii participanți.

Un centru de evaluare este un program (și nu un loc) în care participanții se angajează într-o serie de exerciții individuale și de grup concepute pentru a simula activitățile importante de la

nivelul organizației la care aspiră să ajungă respectivii participanți.[18] Aceste exerciții pot include activități cum ar fi participarea la discuții fără lideri, prezentări orale și conducerea unui grup pentru rezolvarea unei probleme atribuite. Persoanele care execută activitățile sunt observate de către manageri sau de către observatori special pregătiți care le evaluează atât capacitatea, cât și potențialul. În general, participanții sunt evaluați în funcție de următoarele criterii:[19]

1. Conducere.
2. Capacități de organizare și de planificare.
3. Luarea deciziilor.
4. Aptitudinile de comunicare orală și scrisă.
5. Inițiativă.
6. Energie.
7. Capacități analitice.
8. Rezistență la stres.
9. Folosirea delegării.
10. Flexibilitatea comportamentală.
11. Competență în privința relațiilor umane.
12. Originalitate.
13. Control.
14. Autoîndrumare.
15. Potențial general.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

După trierea inițială a resurselor umane potențiale, Northwestern Mutual se va confrunta cu sarcina selectării persoanelor care vor fi angajate din rândul persoanelor triate. Două instrumente care pot fi de folos firmei Northwestern în procesul de selecție sunt testarea și centrele de evaluare.

De exemplu, după trierea salariaților potențiali pentru posturile de la Northwestern, managementul poate folosi teste de aptitudine, teste de realizări, teste de interes vocațional sau teste de personalitate pentru a vedea dacă vreuna dintre persoanele triate are calitățile necesare pentru a ocupa postul. Totuși, în folosirea acestor teste, managementul trebuie să se asigure că testele sunt atât valide, cât și corecte, că ele nu vor fi singura bază pentru decizia de selecție și că nu vor fi nici discriminatorii.

Northwestern poate folosi, de asemenea, centrele de evaluare pentru a simula sarcinile necesare a fi îndeplinite în cadrul posturilor vacante. Persoanele care vor îndeplini bine sarcinile vor fi probabil mai adecvate pentru posturi decât cei care nu îndeplinesc bine sarcinile. Folosirea centrelor de evaluare ar putea fi adecvată în special în evaluarea candidaților pentru posturile de agenți de vânzări. Simularea acestui post va oferi probabil managementului o idee excelentă despre modul în care potențialii agenți de vânzare vor interacționa, de fapt, cu clienții pe parcursul prezentărilor de vânzare.

PREGĂTIREA

După recrutare și selecție, următoarea etapă în asigurarea resurselor umane adecvate pentru organizație este pregătirea. **Pregătirea** este procesul de dezvoltare a trăsăturilor resurselor umane care le vor permite acestora să fie mai productive și astfel să contribuie mai mult la îndeplinirea obiectivelor organizației. Scopul pregătirii este acela de a spori productivitatea salariaților prin influențarea comportamentului lor. Tabelul 12.1 oferă o imagine generală a tipurilor și a popularității pregătirii oferite în prezent de către organizații.

TABELUL 12.1 Tipurile şi popularitatea pregătirii oferite de către organizaţii

Tipurile de pregătire	Procentul din firmele chestionate care oferă această pregătire
1. Aptitudinile şi pregătirea managementului	74,3
2. Aptitudinile supervizorilor	73,4
3. Aptitudinile tehnice şi actualizarea cunoştinţelor	72,7
4. Aptitudinile de comunicare	66,8
5. Relaţiile şi serviciile oferite clienţilor	63,8
6. Pregătirea directorilor	56,8
7. Noi metode şi proceduri	56,5
8. Aptitudinile de vânzare	54,1
9. Aptitudinile funcţionăreşti şi de secretariat	52,9
10. Dezvoltarea personală	51,9
11. Operarea pe calculator şi aptitudini de bază în domeniul calculatoarelor	48,2
12. Relaţiile cu salariaţii şi relaţiile de muncă	44,9
13. Prevenirea îmbolnăvirilor şi promovarea sănătăţii	38,9
14. Educarea clienţilor	35,7
15. Educaţie de bază privind reparaţiile	18.0

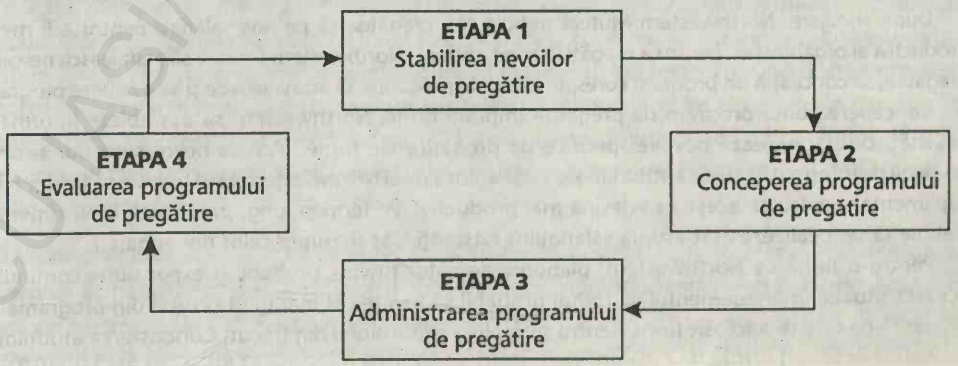
Pregătirea este procesul de dezvoltare a trăsăturilor resurselor umane care le vor permite acestora să fie mai productive.

Pregătirea persoanelor este, în mod esenţial, un proces în patru etape:

1. Stabilirea nevoilor de pregătire.
2. Conceperea programului de pregătire.
3. Administrarea programului de pregătire.
4. Evaluarea programului de pregătire.

Aceste etape sunt prezentate în Figura 12.7 şi sunt descrise în secţiunile care urmează.

FIGURA 12.7 Etapele procesului de pregătire



STABILIREA NEVOILOR DE PREGĂTIRE Prima etapă a procesului de pregătire presupune stabilirea nevoilor de pregătire ale organizației.[20] **Nevoile de pregătire** sunt domeniile de informații sau de aptitudini ale unei persoane sau grup de persoane care necesită o dezvoltare suplimentară pentru sporirea productivității acelei persoane sau grup de persoane. Pregătirea poate fi productivă pentru organizație numai dacă se focalizează asupra acestor nevoi.

Nevoile de pregătire sunt domeniile de informații sau de aptitudini ale unei persoane sau grup de persoane care necesită o dezvoltare suplimentară pentru sporirea productivității acelei persoane sau grup de persoane.

Pregătirea membrilor organizației este practic o activitate continuă. Chiar și salariații care sunt în organizație de ceva timp și care au trecut prin pregătirea inițială de orientare și privind calificările au nevoie de o pregătire continuă pentru a-și îmbunătăți aptitudinile.

Stabilirea aptitudinilor necesare Există câteva metode de stabilire a aptitudinilor asupra cărora trebuie să ne focalizăm în cazul resurselor umane deja existente în organizație. Una dintre metode prevede evaluarea procesului de producție din cadrul organizației. Factori cum ar fi un nivel excesiv de produse respinse, nerespectarea termenelor limită și costuri ridicate privind forța de muncă sunt indicii ale deficiențelor în domeniul cunoștințelor legate de producție. O altă metodă pentru stabilirea nevoilor de pregătire solicită un feedback direct din partea salariaților privind ceea ce consideră aceștia a fi nevoile de pregătire ale organizației. Membrii organizației sunt capabili adesea să prezinte cu exactitate, clar și concis, care sunt tipurile de pregătire de care au nevoie pentru a-și presta mai bine munca. O a treia modalitate de stabilire a nevoilor de pregătire impune o privire asupra viitorului. Dacă se prevede în viitor realizarea unor noi produse sau achiziționarea unor noi echipamente, va fi nevoie aproape sigur de un anumit tip de pregătire corespunzătoare.

CONCEPEREA PROGRAMULUI DE PREGĂTIRE După ce au fost stabilite nevoile de pregătire, trebuie conceput un program de pregătire care să urmărească satisfacerea acestor nevoi. În esență, conceperea unui program privește asamblarea diferitelor tipuri de informații sau de activități care vor satisface aceste nevoi de pregătire. În mod evident, întrucât nevoile de pregătire variază, la fel se va întâmpla și cu informațiile și activitățile concepute pentru a satisface aceste nevoi.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

După angajare, Northwestern Mutual trebuie să-i pregătească pe noii salariați pentru a fi membri productivi ai organizației. Pentru a pregăti în mod eficient, Northwestern trebuie să stabilească nevoile de pregătire, să conceapă un program corespunzător de pregătire, să administreze și să evalueze programul.

Conceperea unui program de pregătire impune firmei Northwestern să asambleze informații și activități care abordează nevoile specifice de pregătire ale firmei. Aceste nevoi sunt pur și simplu domenii de informații sau de aptitudini ale salariaților firmei Northwestern care trebuie să fie dezvoltate suplimentar pentru ca aceștia să devină mai productivi. Pe termen lung, pregătirea la Northwestern trebuie să se focalizeze atât asupra salariaților existenți, cât și asupra celor noi angajați.

Pentru o firmă ca Northwestern, planurile de viitor privesc probabil o expansiune continuă. În această situație, managementul va trebui probabil să învețe cât mai mult posibil din programele de pregătire pe care le-a folosit firma pentru sprijinirea expansiunii din trecut. Cunoașterea atuurilor și a

slăbiciunilor programelor de pregătire care au sprijinit expansiunea din trecut va ajuta, fără dubii, managementul de la Northwestern să conceapă programe de pregătire eficiente și eficace pentru cele mai noi planuri ale sale de expansiune.

ADMINISTRAREA PROGRAMULUI DE PREGĂTIRE Următoarea etapă în procesul de pregătire privește administrarea programului de pregătire – adică, pregătirea efectivă a persoanelor selectate pentru a participa la acest program. În cadrul programelor de pregătire există diverse tehnici atât pentru transmiterea informațiilor necesare, cât și pentru dezvoltarea aptitudinilor de care este nevoie, iar o parte dintre aceste tehnici sunt prezentate în secțiunile care urmează.

Tehnici pentru transmiterea informațiilor Două dintre tehnicile pentru transmiterea informațiilor în programele de pregătire sunt prelegerile și învățarea programată. Deși se poate susține că aceste tehnici dezvoltă anumite calificări ale persoanelor și le transmit acestora informații, ele sunt, în principal, instrumente pentru răspândirea informațiilor.

1. *Prelegerile* – Probabil că tehnica folosită cel mai des pentru transmiterea informațiilor în programele de pregătire este prelegerea. **Prelegerea** este, în principal, o situație de comunicare într-un singur sens prin care instructorul prezintă oral informații unui grup de cursanți. Instructorul este, în mod specific, cel care comunică în cea mai mare parte a timpului, în timp ce cursanții participă, în principal, ascultând și luând notițe.

Prelegerea este, în principal, o situație de comunicare într-un singur sens prin care un instructor pregătește o persoană sau un grup prezentând oral informațiile.

Un avantaj al prelegerii este acela că permite instructorului să expună cursanților o cantitate maximă de informații într-un interval dat de timp. Totuși, prelegerea are o serie de dezavantaje importante:[21]

> Prelegerea constă, în general, dintr-o comunicare într-un singur sens: instructorul prezintă informația unui grup de cursanți pasivi. Astfel, există puține ocazii sau chiar deloc de a clarifica semnificația informațiilor (sau acestea nu există), de a verifica dacă persoanele care participă la prelegere înțeleg cu adevărat materialul prelegerii sau de a gestiona marea diversitate de capacități, atitudini și interese care se pot manifesta în rândul cursanților. De asemenea, există puține ocazii sau chiar deloc de a folosi informațiile practic, de a le aprofunda, de a cunoaște rezultatele sau de a repeta informațiile...În mod ideal, instructorul competent ar trebui să facă materialul inteligibil și intrinsec motivant pentru participanți. Totuși, rămâne sub semnul întrebării dacă majoritatea prelegerilor reușesc să îndeplinească acest obiectiv...La rândul lor, aceste limitări impun limitări suplimentare asupra conținutului prelegerii. Un instructor calificat ar putea avea succes cu adevărat în transmiterea cunoștințelor conceptuale către un grup de cursanți care sunt gata să primească aceste cunoștințe; totuși, toate dovezile ne indică faptul că natura prelegerii o face pe aceasta să aibă o valoare minimă în promovarea schimbării de atitudine sau comportamentale.

2. *Învățarea programată* – O altă tehnică des folosită pentru transmiterea informațiilor în programele de pregătire poartă numele de învățare programată. **Învățarea programată** este o tehnică de instruire fără să fie nevoie de prezența sau intervenția unui instructor.[22] Părți mici de informații care necesită răspunsuri sunt prezentate cursanților. Cursantul poate să stabilească

prin verificarea răspunsurilor sale cu răspunsurile corecte dacă a înțeles informațiile în mod corect. Tipurile de răspunsuri așteptate de la cursanți variază de la o situație la alta, dar, de regulă, aceste răspunsuri sunt cu multiple opțiuni, de tipul adevărat – fals sau necesită completarea spațiilor libere.

Învățarea programată este o tehnică de instruire fără să fie nevoie de prezența sau intervenția unui instructor. Părți mici de informații care necesită răspunsuri sunt prezentate cursanților, iar cursanții stabilesc prin verificarea răspunsurilor lor cu răspunsurile corecte dacă au înțeles informațiile în mod adecvat.

Ca și metoda prelegerii, învățarea programată are atât avantaje, cât și dezavantaje. Printre avantaje enumerăm faptul că poate fi computerizată, iar studenții pot învăța în funcție de propriul lor ritm, pot cunoaște imediat dacă au răspuns corect sau dacă au greșit și pot participa activ la procesul de învățare. Dezavantajul principal al acestei metode este acela că nimeni nu este prezent pentru a răspunde la neclaritățile celor care învață.

Tehnicile pentru dezvoltarea aptitudinilor Tehnicile pentru dezvoltarea aptitudinilor în cadrul programelor de pregătire pot fi împărțite în două mari categorii: pregătirea la locul de muncă și pregătirea în clasă. Tehnicile pentru dezvoltarea aptitudinilor la locul de muncă, cunoscute sub denumirea de **pregătire la locul de muncă**, reflectă o combinație de cunoștințe și experiențe legate de post. Ele cuprind îndrumarea, rotația posturilor și comitetele pentru proiectele speciale. *Îndrumarea* reflectă aprecierile directe privind modul în care o persoană își prestează activitățile proprii postului.[23] *Rotația posturilor* privește transferul unei persoane de la un post la altul pentru a permite persoanei să cunoască organizația privită ca un întreg. *Comitetele pentru proiecte speciale* sunt mijloace pentru atribuirea unei sarcini speciale unei persoane pentru ca aceasta să dobândească experiență într-un anumit domeniu.[24]

Pregătirea la locul de muncă este o tehnică de pregătire care combină cunoștințele legate de un post cu experiența în folosirea acelor cunoștințe la locul de muncă.

Tehnicile de dezvoltare a aptitudinilor în clasă reflectă, de asemenea, o combinație de cunoștințe și experiențe legate de locul de muncă. Aptitudinile abordate prin intermediul acestor tehnici se întind de la aptitudini tehnice, cum ar fi cele de programare pe calculator, până la aptitudini interpersonale, cum ar fi cele de conducere. Tehnicile specifice de pregătire în clasă care urmăresc să dezvolte aptitudinile cuprind diverse tipuri de jocuri de management și activități de interpretare a unor roluri. Cel mai obișnuit format pentru *jocurile de management* este acela al unor grupuri mici de cursanți care iau și apoi își evaluează deciziile de management. *Interpretarea rolurilor* impune îndeplinirea rolului și apoi analiza unor probleme orientate asupra oamenilor care trebuie rezolvate în organizație.

În contrast cu modul specific de comunicare într-un singur sens al celui care ține prelegerile, instructorul folosit în tehnicile de pregătire în clasă încurajează discuțiile și interacțiunea între cursanți, dezvoltă un climat în care cursanții învață noi comportamente din prestarea diverselor activități, clarifică informațiile și facilitează învățarea prin folosirea cunoștințelor cursanților legate de locul de muncă și a experienței în aplicarea acestor cunoștințe: Diferența dintre rolul instructorului în transmiterea informațiilor și rolul instructorului în dezvoltarea aptitudinilor este semnificativă.[25]

Pregătirea solidă în domeniul calificărilor salariaților face posibilă răspunsuri rapide. Salariații ambalează pachetul Microsoft Windows 98 în fabrica din Washington la scurt timp după ce softul a fost lansat pe piață, în iunie 1998. Capacitatea de a livra rapid noi produse este esențială în sectorul foarte competitiv al softului.

EVALUAREA PROGRAMULUI DE PREGĂTIRE După încheierea programului de pregătire, managementul trebuie să-i evalueze eficiența.[26] Întrucât programul de pregătire reprezintă o investiție – costurile cuprind cheltuieli cu materialele, timpul instructorului și pierderile din producție pe perioada în care este pregătit salariatul – trebuie obținut un câștig rezonabil.

În esență, managementul trebuie să evalueze programul de pregătire pentru a stabili dacă satisface nevoile pentru care a fost conceput. Răspunsul la întrebări de tipul celor de mai jos ajută la stabilirea eficienței programului de pregătire:

1. Rata excesivă de respingere a produselor a scăzut?
2. Termenele finale sunt respectate mai regulat?
3. Costul muncii pe fiecare unitate produsă este în scădere?

Dacă răspunsul la astfel de întrebări este da, programul de pregătire poate fi judecat ca fiind unul care a avut cel puțin un succes parțial, deși eficiența lui poate fi sporită prin anumite schimbări selective. Dacă răspunsul este nu, se impun modificări semnificative ale programului de pregătire.

Într-un sondaj demn de atenție făcut în rândul unor oameni de afaceri, 50% dintre cei chestionați au răspuns că vânzările lor anuale vor rămâne nemodificate dacă programele de pregătire pentru reprezentanții de vânzări experimentați ar fi întrerupte.[27] Acesta este tipul de feedback pe care trebuie să-l caute și să-l urmărească managementul pentru a vedea dacă programele actuale de pregătire ar trebui întrerupte, modificate ușor sau modificate semnificativ astfel încât să devină mai valoroase pentru organizație. Rezultatele sondajului pe care tocmai l-am prezentat indică nevoia de întreprindere a unor schimbări semnificative în programele de pregătire în domeniul vânzărilor ale firmelor chestionate.

DE LA UN SECTOR DE ACTIVITATE LA ALTUL

Producerea mobilei

Pregătirea este esențială la Keller Manufacturing

Firma Keller Manufacturing, cu sediul în Corydon, Indiana, fabrică mobilă de înaltă calitate din lemn solid atât pentru sufragerii, cât și pentru dormitoare. Recent, managementul a introdus un sistem nou de producție, foarte complex, asistat de calculator, pentru a servi mai bine clienții prin intermediul unor livrări mai rapide și mai sigure ale produselor finite. Procesul presupune folosirea a mai mult de 6.000 de componente diferite și a peste 100 de proceduri.

Pregătirea salariaților pentru folosirea noului sistem a fost esențială pentru implementarea cu succes a sistemului, conform lui Marvin Miller, vice-președinte al serviciilor informatice și managerul responsabil cu implementarea noului proces. Programul de pregătire s-a focalizat mai întâi asupra salariaților din secțiile fabricii. A fost înființată o sală de pregătire în care se puteau familiariza cu noul sistem câte 10 oameni pe ședință. Pregătirea a început cu 18 ore de lucru cu tastatura, învățându-se modul în care se putea opera cu noul sistem prin intermediul calculatorului. După pregătirea legată de folosirea tastaturii a urmat o pregătire extinsă la locul de muncă pe parcursul căreia salariații au folosit, de fapt, noul sistem și au dobândit noi informații.

Miller a evaluat utilitatea acestei pregătiri văzând cât de mulți salariați au dorit, voluntar, să participe la o pregătire și mai avansată. Datele de la una dintre fabrici au demonstrat că 93% dintre salariați au optat voluntar să participe la o pregătire suplimentară. Miller percepe aceast feedback ca pe un indiciu că salariații apreciază pregătirea și o percep drept esențială în prestarea unei activități bune.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

După ce au fost stabilite nevoile de pregătire la Northwestern Mutual și după ce au fost concepute programele pentru a satisface aceste nevoi, programele trebuie să fie administrate. Administrarea programelor de pregătire la Northwestern Mutual poate presupune folosirea tehnicii prelegerii, ca și folosirea tehnicii învățării programate pentru transmiterea informațiilor către cursanți. Pentru dezvoltarea calificărilor cursanților, Northwestern poate folosi metodele pregătirii la locul de muncă, cum ar fi îndrumarea, rotația posturilor sau comitetele pentru proiecte speciale. Pentru dezvoltarea aptitudinilor în clasă, Northwestern poate folosi tehnicile de instruire, cum ar fi activitățile de interpretare a rolurilor. De exemplu, se poate cere interpretarea rolului însoțitorilor de zbor care trebuie să gestioneze relații cu pasageri având diferite tipuri de atitudini și un număr diferit de membri ai familiei. Aceste situații pot fi analizate apoi din perspectiva modului în care trebuie îmbunătățite relațiile dintre însoțitori și pasageri.

După ce programul de pregătire al firmei Northwestern a fost pus în practică, el trebuie evaluat pentru a vedea dacă a satisfăcut nevoile de pregătire pentru care a fost conceput. Programele de pregătire care vizează aptitudini specifice, tangibile, cum ar fi procesarea textelor și conceperea unor tabele electronice vor fi mult mai ușor de evaluat decât programele de pregătire care urmăresc aptitudini interpersonale, cum ar fi comunicarea interpersonală eficientă și motivarea salariaților. Desigur, evaluarea oricărui program de pregătire la Northwestern trebuie să pună accentul pe modul în care poate fi îmbunătățit programul cu următoarea ocazie când va fi implementat.

TABELUL 12.2 Descrierea câtorva metode de evaluare a performanţelor

Metoda de evaluare	Descriere
Scala de ierarhizare	Persoanele care evaluează performanţele folosesc un formular care conţine câteva trăsături ale salariaţilor care trebuie evaluaţi (ex. dependenţă, iniţiativă, conducere). Fiecare factor evaluat primeşte un anumit punctaj, de exemplu între 1 şi 7 puncte).
Comparaţii între salariaţi	Cei care fac evaluarea ierarhizează salariaţii pe baza unor factori cum ar fi performanţele la locul de muncă şi valoarea adusă organizaţiei. Fiecare salariat va ocupa un loc distinct în cadrul ierarhiei.
Eseu liber	Cei care fac evaluarea îşi scriu impresiile despre salariaţi într-o formă liberă.
Eseu critic	Cei care fac evaluarea notează faptele bune sau rele ale salariaţilor pe măsură ce acestea au loc. Aceste fapte sunt folosite apoi pentru evaluarea performanţelor persoanei.

EVALUAREA PERFORMANŢELOR

Chiar şi după ce au fost recrutate, selectate şi pregătite persoanele, sarcina maximizării productivităţii lor în cadrul organizaţiei nu a fost încheiată. Cea de-a patra etapă în procesul de asigurare a resurselor umane adecvate pentru organizaţie este **evaluarea performanţelor** – procesul de trecere în revistă a activităţii productive din trecut a salariaţilor pentru evaluarea contribuţiei pe care şi-au adus-o la îndeplinirea obiectivelor sistemului de management. Ca şi pregătirea, evaluarea performanţelor – care se mai numeşte, de asemenea, şi *trecerea în revistă a performanţelor* – este o activitate continuă care se focalizează atât asupra resurselor umane existente în organizaţie, cât şi asupra noilor veniţi. Scopul său principal este acela de a oferi un feedback membrilor organizaţiei privind modul în care pot deveni mai productivi şi mai utili organizaţiei în cursa acesteia pentru calitate.[28] Tabelul 12.2 descrie câteva metode de evaluare a performanţelor.

Evaluarea performanţelor este procesul de trecere în revistă a activităţii productive din trecut a salariaţilor pentru evaluarea contribuţiei pe care şi-au adus-o la îndeplinirea obiectivelor sistemului de management.

DE CE SE FACE EVALUAREA PERFORMANŢELOR? Cele mai multe firme americane se angajează într-un anumit tip de evaluare a performanţelor. Douglas McGregor a sugerat următoarele trei motive pentru evaluările făcute asupra performanţelor:[29]

1. Ele oferă argumente sistematice în sprijinul creşterii salariilor, al promovărilor, al transferurilor şi uneori al retrogradărilor şi al concedierilor.
2. Ele sunt mijloace de a-i informa pe subordonaţi în legătură cu eficienţa activităţii pe care o prestează şi de a le sugera schimbările de care este nevoie în privinţa comportamentului, a atitudinilor, a calificărilor sau a cunoştinţelor impuse de post; ele permit subordonaţilor să afle cum sunt percepuţi de către şefi.
3. Ele oferă o bază utilă pentru îndrumarea şi consilierea subordonaţilor de către superiori.

GESTIONAREA EVALUĂRII PERFORMANȚELOR Dacă evaluarea performanțelor nu este gestionată bine, avantajele sale vor fi minime pentru organizație. Câteva principii pot ajuta managementul să îmbunătățească modul în care se derulează evaluarea performanțelor. Primul principiu este acela că evaluarea performanțelor trebuie să pună accentul atât pe performanțele pe care le obține salariatul pe postul pe care lucrează, cât și pe succesul cu care îndeplinește obiectivele organizației. Deși sunt separate din punct de vedere conceptual, performanțele și obiectivele trebuie să fie probleme inseparabile de analiză pe parcursul evaluării performanțelor. Al doilea principiu este acela că evaluarea trebuie să pună accentul pe cât de bine își îndeplinește salariatul sarcinile proprii postului și nu pe impresiile evaluatorului privind modul de lucru al salariatului. Altfel spus, obiectivul este o analiză obiectivă a performanțelor și nu o evaluare subiectivă a modului de lucru al salariatului.

Al treilea principiu este că evaluarea trebuie să fie acceptabilă atât pentru evaluator, cât și pentru subiect – adică, ambii trebuie să fie de acord că are avantaje atât pentru organizație, cât și pentru salariat. Al patrulea și ultimul principiu este acela că evaluarea performanțelor trebuie să asigure o bază pentru îmbunătățirea productivității salariaților în cadrul organizației făcându-i pe aceștia să fie mai bine înzestrați pentru a produce.[30]

SLĂBICIUNILE POTENȚIALE ALE EVALUĂRII PERFORMANȚELOR Pentru a maximiza avantajele evaluării performanțelor, managerii trebuie să evite câteva slăbiciuni potențiale ale procesului de evaluare, inclusiv următoarele capcane:[31]

1. Evaluarea performanțelor îi focalizează pe salariați asupra recompenselor pe termen scurt în detrimentul problemelor care sunt importante pentru succesul pe termen lung al organizației.
2. Persoanele implicate în evaluarea performanțelor o percep ca pe o situație care ori recompensează, ori pedepsește.
3. Accentul în evaluarea performanțelor se pune pe completarea formularelor și nu pe analiza critică a performanțelor salariatului.
4. Persoanele care sunt evaluate percep procesul ca pe unul lipsit de corectitudine sau părtinitor.
5. Subordonații reacționează negativ când evaluatorul face comentarii nefavorabile.

Pentru a evita aceste slăbiciuni potențiale, supervizorii și salariații trebuie să perceapă procesul de evaluare ca pe o ocazie de a spori valoarea salariatului printr-un feedback constructiv și nu ca pe un mijloc de a-l recompensa sau pedepsi pe salariat prin comentarii pozitive sau negative. Completarea formularelor trebuie să fie percepută doar ca un ajutor în cadrul acestui proces și nu ca un scop în sine. De asemenea, feedback-ul trebuie să se realizeze cu cât mai mult tact și obiectivitate posibile pentru a minimiza recțiile negative.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Ultima etapă în asigurarea unor resurse umane adecvate pentru firma Northwestern constă în evaluarea performanțelor. Aceasta înseamnă că trebuie evaluate contribuțiile pe care și le-au adus salariații firmei Northwestern la îndeplinirea obiectivelor sistemului de management. În mod normal, procesul de evaluare a performanțelor trebuie să se focalizeze atât asupra salariaților mai recent angajați, cât și asupra salariaților care lucrează de mai mult timp la firma Northwestern.

Va fi dificil să apreciem un salariat al firmei Northwestern fără un proces de evaluare derulat în mod corespunzător. O astfel de evaluare va pune accentul pe activitățile impuse de post și pe eficiența cu care sunt îndeplinite obiectivele postului. O evaluare obiectivă va oferi salariaților de la firma

Northwestern critici constructive, făcute cu tact, care trebuie să-i ajute să-şi sporească productivitatea. Dacă sunt gestionate în mod adecvat, evaluările făcute de firma Northwestern nu vor constitui o recompensă sau o pedeapsă prin ele însele, ci o ocazie de a spori valoarea salariaţilor pentru firmă. O astfel de analiză obiectivă, productivă a performanţelor trebuie să-i ajute pe salariaţii de la Northwestern să devină mai productivi de-a lungul timpului, să nu-i lase fără îndrumare şi să nu ajungă în situaţia de a fi concediaţi.

Pentru informaţii actualizate despre subiectele din acest capitol, exerciţii pe Internet, legături cu site-urile similare de pe Internet, un ghid interactiv de studiu şi multe alte lucruri, vizitaţi site-ul nostru la

http://www.prenhall.com/certo

REZUMAT ORIENTAT PE ACŢIUNE

Recitiţi obiectivele acestui capitol. Fiecare obiectiv este însoţit de întrebări. Răspunsul corect la aceste întrebări vă va ajuta să reţineţi cele mai importante concepte prezentate în cadrul acestui capitol. După ce răspundeţi la fiecare întrebare, încercuiţi răspunsurile şi verificaţi-le cu răspunsurile corecte de la sfârşitul capitolului. (*Sfat:* În cazul în care aveţi vreun dubiu în legătură cu răspunsurile corecte, consultaţi pagina la care este abordată respectiva problemă în cadrul capitolului şi care este menţionată după răspunsul corect).

Încercuiţi: Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc pe ansamblu modul în care pot fi asigurate resursele umane adecvate pentru organizaţie.

A F a) O resursă umană adecvată este o persoană ale cărei aptitudini corespund specificaţiilor postului.

a b c d e b) Conceptul de *resurse umane adecvate* se referă la: (a) găsirea numărului adecvat de oameni pentru ocuparea posturilor libere (b) persoanele care sunt satisfăcute de munca lor (c) persoanele care ajută organizaţia să-şi îndeplinească obiectivele sistemului de management (d) persoanele care sunt ineficiente (e) nici unul dintre elementele de mai sus.

2. Să cunosc legăturile care există între eforturile de recrutare, posturile libere, sursele de resurse umane şi lege.

a b c d e a) Procesul de restrângere a unui mare număr de candidaţi la un grup mai mic poartă numele de: (a) afluenţă (b) recrutare (c) selecţie (d) înregistrare (e) înrolare.

a b c d e b) Caracteristicile persoanei care urmează să fie angajată sunt prezentate de: (a) analiza postului (b) specificaţiile postului (c) descrierea postului (d) trecerea în revistă a postului (e) identificarea postului.

3. Să dobândesc informaţii despre folosirea testelor şi a centrelor de evaluare în selectarea salariaţilor.

a b c d e a) Nivelul de aptitudini sau de cunoştinţe de care dispune o persoană într-un anumit domeniu este măsurat prin: (a) teste de aptitudine (b) teste de realizări (c) teste de acuitate (d) teste de evaluare (e) teste de interes vocaţional.

a b c d e b) Următorul principiu *nu* se aplică atunci când se folosesc testele pentru selectarea potenţialilor salariaţi: (a) testele trebuie să fie atât valide, cât şi

corecte (b) testele trebuie să fie nediscriminatorii prin natura lor (c) testele nu trebuie să constituie singura sursă de informații pentru angajarea unei persoane; (d) factori cum ar fi potențialul și dorința de a obține un post nu trebuie apreciați subiectiv (e) nici unul dintre factorii de mai sus – toți reprezintă principii importante.

4. Să cunosc modul în care decurge procesul de pregătire.

a b c d e **a)** Cele patru etape care privesc pregătirea personalului sunt: (1) conceperea programului de pregătire (2) evaluarea programului de pregătire (3) stabilirea nevoilor de pregătire (4) administrarea programului de pregătire. Secvențialitatea corectă a etapelor este:
(a) 1,3,2,4
(b) 3,4,1,2
(c) 2,1,3,4
(d) 3,1,4,2
(e) nici una dintre secvențialitățile de mai sus.

A F **b)** Prelegerea oferă cursanților o ocazie excelentă de a-și clarifica semnificația informațiilor și de a pune întrebări, întrucât comunicarea se realizează în ambele direcții.

5. Să cunosc ceea ce reprezintă evaluarea performanțelor și modul în care poate fi cel mai bine derulat acest proces.

a b c d e **a)** Evaluarea performanțelor este importantă pentru o organizație întrucât: (a) oferă argumente sistematice pentru sprijinirea promovărilor (b) oferă o bază pentru îndrumare (c) oferă o bază pentru consiliere (d) permite subordonaților să știe cum sunt apreciați de șefi (e) toate elementele de mai sus.

a b c d e **b)** Pentru a obține un avantaj maxim din procesul de evaluare, managerul trebuie: (a) să se focalizeze numai asupra aspectelor negative ale rezultatelor (b) să penalizeze salariații care dau dovadă de un feedback negativ (c) să fie cât mai subiectiv posibil (d) să se focalizeze numai asupra aspectelor pozitive ale rezultatelor (e) să folosească numai un feedback constructiv.

ANEXĂ LA STUDIUL DE CAZ INTRODUCTIV

ÎNTREBĂRI

„Northwestern Mutual Life se focalizează asupra recrutării" (pag. 335), precum și secțiunile care au revenit la studiul de caz au fost scrise pentru a vă ajuta să înțelegeți mai bine conceptele de management cuprinse în cadrul acestui capitol. Răspundeți la următoarele întrebări privind studiul de caz pentru a înțelege mai bine conținutul capitolului:

1. Cât de importantă este pregătirea salariaților pentru o firmă ca Northwestern? Explicați.
2. Ce alte acțiuni în afara pregătirii trebuie să întreprindă o organizație ca Northwesten pentru a face ca salariații să devină cât mai productivi posibil?
3. Pe baza informațiilor din acest studiu de caz, care credeți că va fi cea mai mare provocare pentru managementul firmei Northwestern pentru a-și asigura cu succes resursele umane adecvate de care are nevoie în viitor? Explicați.

EXERCIȚII PRIVIND APTITUDINILE DE MANAGEMENT: REALIZAREA UNEI ANALIZE A POSTULUI

În acest capitol ați învățat că realizarea unei analize a postului impune descrierea postului și stabilirea specificațiilor postului. Presupuneți că sunteți John Sheaffer (pe care l-am prezentat în Studiul de caz introductiv) și că realizați o analiză a

postului "agent de vânzări pentru asigurări" de la firma Northwestern Mutual. Recunoscând că nu sunteți un expert în asigurări, descrieți postul și specificațiile acestui post.

PROBLEME DE RECAPITULAT ȘI DE ANALIZAT

1. Care este diferența dintre resursele umane adecvate și cele inadecvate?
2. Enumerați și definiți cele patru etape principale ale procesului de asigurare a unor resurse umane adecvate pentru organizație.
3. Care este scopul recrutării?
4. Care este legătura dintre analiza postului, fișa postului și specificațiile postului?
5. Enumerați avantajele promovărilor din interiorul organizației.
6. Comparați și scoateți în evidență deosebirile existente între fișa inventarului de management, formularul pentru înlocuirea pe post și diagrama pentru înlocuirea efectivelor de management.
7. Enumerați trei surse de resurse umane din afara organizației. Cum pot fi abordate aceste surse?
8. Legea influențează practicile de recrutare ale organizațiilor? Dacă da, cum?
9. Descrieți rolul Comisiei pentru șanse egale de angajare.
10. Programele de acțiune afirmativă pot fi utile în procesul de recrutare? Explicați.
11. Definiți *selecția.*
12. Care este diferența dintre testele de aptitudine și testele de realizări?
13. Analizați trei principii pentru folosirea testelor în procesul de selecție.
14. Ce sunt centrele de evaluare?
15. Enumerați și definiți cele patru etape principale ale procesului de pregătire.
16. Explicați două modalități posibile de stabilire a nevoilor de pregătire ale organizației.
17. Care sunt diferențele între prelegere și învățarea programată ca metode alternative de transmitere a informațiilor în cadrul programului de pregătire?
18. Metodele de pregătire la locul de muncă includ îndrumarea, rotația posturilor și comitetele pentru proiecte speciale. Explicați modul în care funcționează fiecare dintre aceste metode.
19. Ce este evaluarea performanțelor și de ce trebuie folosită?
20. Dacă cineva v-ar cere sfatul în legătură cu modul în care trebuie realizată evaluarea performanțelor, descrieți în detaliu ce i-ați răspunde.

RĂSPUNSURI LA REZUMATUL ORIENTAT PE ACȚIUNE

1. a) F, pag. 337
   b) c, pag. 337
2. a) b, pag. 337
   b) b, pag. 338-339
3. a) b, pag. 348-349
   b) d, pag. 349
4. a) d, pag. 351
   b) F, pag. 353
5. a) e, pag. 357
   b) e, pag. 358

STUDIU DE CAZ: De ce directorii generali apelează la organizațiile patronale de profesioniști?

Un nou sector de activitate, denumit odată *închiriere de salariați,* a apărut pentru a permite firmelor să facă față managementului resurselor umane. Cunoscute sub denumirea de *organizații patronale de profesioniști,* sau OPP, aceste firme, care puteau fi numărate pe degete în 1984, au ajuns în 1995 la un număr de 2.200, închiriind aproape 2 milioane de salariați și obținând venituri de 10

miliarde de dolari. OPP-urile sunt utile pentru firmele de toate tipurile și dimensiunile. De exemplu, în condițiile în care capitalul uman reprezintă un cost în creștere pentru derularea afacerilor, firmele americane au recurs la programe de reducere de personal, în special prin eliminarea sau reorganizarea forței de muncă. OPP-urile au fost concepute pentru a ajuta firmele să contracteze în exterior sarcinile neesențiale legate de nevoile de resurse umane. OPP-urile oferă firmelor două opțiuni distincte.

Una dintre opțiuni oferă salariați profesioniști pentru proiecte specifice. De exemplu, o firmă poate apela la un grup de directori experimentați sau de salariați calificați pentru a-i înlocui pe cei concediați sau pentru a realiza un proiect special. Acestă opțiune este atractivă în special pentru o firmă care are nevoie de ingineri pentru un proiect care va dura numai un an sau doi.

Cea de-a doua opțiune vine în sprijinul firmelor care nu doresc să suporte costurile unor angajări făcute cu normă întreagă. OPP poate să-i treacă pe *toți* salariații prezenți ai firmei pe statul său de plată, devenind astfel patronul de drept și asumându-și întreaga responsabilitate pentru acești salariați. OPP se va ocupa de statele de plată, de formularele W-2, de pretențiile legate de compensații ale salariaților, de problemele care țin de asigurările medicale, de plasarea și siguranța personalului și chiar de pregătirea lui. Ea poate chiar să gestioneze problemele care privesc relațiile cu EEOC și cu alte agenții guvernamentale, să mențină o cooperativă de împrumut și să gestioneze facilitățile firmei.

Contractarea în exterior a funcției privind resursele umane este o opțiune viabilă în special pentru firmele mici. Un compartiment de resurse umane se dovedește adesea a nu fi economic pentru o firmă cu mai puțin de 100 de salariați, însă fiecare firmă are probleme de resurse umane care trebuie abordate, chiar dacă în acea firmă este angajat doar un singur salariat. De exemplu, proprietarul firmei poate fi copleșit de politicile și practicile impuse de guvern, descoperind adesea schimbări costisitoare ale reglementărilor după consumarea faptelor. 25% din timpul unui patron poate fi ocupat cu aceste probleme.

Dezvoltarea OPP-urilor a fost impulsionată atât de creșterea presiunilor guvernamentale asupra firmelor pentru a respecta legile care privesc resursele umane, cât și de nevoia firmelor de a se focaliza asupra competențelor lor de bază în fața unei concurențe severe. În calitate de specialist, OPP poate să administreze statele de plată într-o manieră mai eficientă din punct de vedere al costurilor. În ceea ce privește achiziționarea asigurărilor și problemele înrudite, ea poate grupa salariații în grupuri mai mari care au o acoperire economică mai mare. În general, proprietarul firmei care folosește OPP-urile economisește bani și are un personal mulțumit ale cărui nevoi sunt satisfăcute conform reglementărilor guvernamentale.

Totuși, trebuie arătat că OPP-urile nu sunt nici firme de consultanță de management și nici firme care întocmesc statul de plată. O organizație patronală de profesioniști diferă de primul tip de firmă întrucât este o prezență continuă și nu oferă doar sfaturi periodice. O OPP diferă de o firmă care întocmește statele de plată întrucât pe lângă statele de plată se ocupă de toate celelalte nevoi ale salariaților. Astfel, proprietarul firmei este liber să se concentreze numai asupra modului în care poate să scoată produsul pe ușa firmei. OPP-urile ajută firmele să-și micșoreze costul resurselor umane în două modalități:

1. Presiunile concurențiale forțează firmele mai mici să ofere pachete de avantaje asemănătoare celor oferite de firmele mai mari. Serviciile unice ale OPP-urilor permit acestor firme cu resurse limitate să se concentreze asupra dezvoltării atuurilor lor strategice în condițiile unor cheltuieli minime cu resursele umane.
2. Asigurarea compensației salariaților poate fi un avantaj extrem de mare pentru anumite firme sau sectoare de activitate care nu au prea multe realizări în acest domeniu. În condițiile în care compensația salariaților este reglementată de lege, o firmă de închiriere asigură o sursă solidă de salariați motivați.

Din aceste motive, dezvoltarea OPP-urilor în următorul deceniu trebuie să fie asemănătoare dezvoltării cunoscute de sectorul firmelor care întocmesc state de plată în stadiul său incipient. OPP-urile își vor extinde portofoliul lor de clienți în întreaga țară, de la companii mari cum sunt AT&T și Delta Airlines până la o mulțime de firme mai mici. Spațiu pentru dezvoltare există. Studiile indică faptul că OPP-urile sunt folosite în prezent de numai 1% din cele 6,2 milioane de firme mici din Statele Unite. Întrucât 42% din totalul salariaților sunt angajați de firmele mici, acest

domeniu este în mod evident unul fertil pentru OPP-uri. Astfel, acest sector va trebui să continue să crească serios în noul secol.

ÎNTREBĂRI

1. Închirierea salariaţilor diminuează loialitatea lor faţă de firmă? Acesta este un factor pozitiv sau negativ pentru salariaţi?
2. Închirierea salariaţilor va fi o alternativă atractivă pentru Boeing? Dar pentru Procter&Gamble? Ce firmă va obţine avantaje mai mari din închirierea salariaţilor? De ce?
3. Închirierea salariaţilor trebuie să înlocuiască funcţia de resurse umane dintr-o firmă? Explicaţi răspunsul.
4. Pe parcursul unei recesiuni economice, salariatul unei firme de închiriere de resurse umane va avea şanse mai mari de a rămâne angajat decât cineva care lucrează pentru o firmă mare? Explicaţi răspunsul.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 13
Managementul schimbării: De la stres la organizarea virtuală

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc definiţia *modificării organizării.*
2. Să cunosc importanţa relativă a schimbării şi a stabilităţii pentru organizaţie.
3. Să recunosc ce tipuri de schimbări trebuie întreprinse într-o organizaţie.
4. Să ştiu de ce trebuie luaţi în considerare oamenii influenţaţi de schimbare atunci când se întreprinde schimbarea.
5. Să ştiu să evaluez schimbarea.
6. Să cunosc legătura dintre schimbarea organizatorică şi stres.
7. Să cunosc virtualitatea în calitate de mijloc pentru schimbarea organizatorică.

STUDIU DE CAZ INTRODUCTIV

AT&T SCHIMBĂ LOCUL ŞI MODUL ÎN CARE LUCREAZĂ OAMENII

Atenţie: La sfârşitul capitolului (pag. 394) veţi găsi o Anexă la studiul de caz introductiv care conţine o serie de întrebări şi un exerciţiu privind aptirudinile de management. Această Anexă urmăreşte să aprofundeze aplicarea conceptelor din capitol la situaţiile existente în studiul de caz.

AT&T este una dintre primele companii de servicii de comunicaţie şi informaţionale din lume, care deserveşte mai mult de 90 de milioane de consumatori, firme şi clienţi guvernamentali din întreaga lume. Compania are venituri anuale de peste 52 de miliarde de dolari şi un personal de peste 130.000 de salariaţi. Ea deţine cea mai mare şi complexă reţea de comunicaţii din lume şi este principalul furnizor de servicii interurbane şi fără fir. AT&T operează în peste 200 de ţări şi teritorii din întreaga lume. Compania oferă, de asemenea, servicii pe Internet şi acces la servicii de divertisment la domiciliu, precum şi servicii telefonice locale. Declaraţia privind misiunea companiei AT&T este următoarea:

> Noi dorim să fim cea mai admirată şi valoroasă companie din lume. Obiectivul nostru este acela de a îmbogăţi viaţa personală a clienţilor şi de a face ca firmele lor să aibă mai mult succes, oferind pe piaţă servicii de comunicaţie atractive şi utile, aducând valoare acţionarilor în cadrul procesului.

La sfârşitul anului 1994, AT&T a constituit o echipă formată din opt membri care să conceapă Reglementări alternative de muncă (RAM). Scopul acestei echipe era de a evalua şi a propune noi opţiuni privind reglementările alternative de muncă – condiţii noi şi diferite de lucru care pot fi acceptate în cadrul companiei. În esenţă, echipa RAM a fost creată pentru a concepe un plan cuprinzător pentru implementarea unor condiţii noi şi dezirabile de lucru. Planul urma să cuprindă concluzii care se bazau pe analiza ideilor salariaţilor şi pe evaluarea nevoilor de muncă ale firmei. În plus, planul trebuia să includă principiile propuse pentru

implementarea condițiilor recomandate de muncă, alături de pachetele de pregătire necesare pentru a-i obișnui pe oameni cu aceste noi condiții. În cele din urmă, planul trebuia să includă achizițiile recomandate de echipamente pentru a face ca noile condiții de lucru să devină funcționale.

Deși echipa RAM a studiat câteva opțiuni cum ar fi modificarea continuă a programului de lucru și reducerea săptămânii de lucru, firma s-a concentrat în cele din urmă numai asupra inițiativei de muncă la domiciliu, salariații urmând, în esență, a lucra de la domiciliu prin intermediul poștei electronice, a videoconferințelor și a altor progrese ale tehnologiei informaționale. Supervizorii de la AT&T și-au manifestat îngrijorarea în legătură cu instituirea noilor condiții de lucru la domiciliu prin intermediul calculatorului. Ei erau preocupați de modul în care puteau să măsoare productivitatea salariaților care lucrau la domiciliu. Pentru a aborda această preocupare, echipa RAM a conceput o nouă formă de feedback care să se focalizeze asupra productivității salariatului care lucrează la domiciliu. În esență, această nouă formă de feedback a oferit supervizorului un instrument nou și util pentru evaluarea performanțelor salariaților care lucrau la domiciliu.

Aproape 12% din forța de muncă a companiei AT&T a încheiat o înțelegere cu managementul privind munca la domiciliu, lucrează de la un birou virtual sau de la distanță. Michelle Swiatek lucrează de la domiciliul său în calitate de coordonator de facturare pentru Centrul de tehnologie computerizată, parte a grupului de Calitate, inginerie, soft și tehnologii (CIST). Proprietate a Arhivelor AT&T, retipărită cu permisiunea AT&T.

În funcție de recomandările grupului RAM, AT&T a instituit un nou program de muncă la domiciliu prin intermediul calculatorului. La începutul anului 1995, aproape 28% din managerii companiei AT&T lucrau la domiciliu. Deși nu este scutit de probleme, consensul general de la AT&T ne arată că programul de lucru la domiciliu prin intermediul calculatorului continuă să aibă succes. Compania obține avantaje în domenii cum ar fi reducerea cheltuielilor de birou întrucât salariații lucrează de la domiciliu și creșterea productivității întrucât salariații, atunci când lucrează acasă, nu mai sunt, în general, tot atât de mult întrerupți din munca lor ca în condițiile în care lucrau în birourile tradiționale. Probabil că elementul cel mai important pentru salariați este faptul că noul program le oferă un echilibru mai bun între muncă și viața de familie.

Ce urmează

În esență, echipa de Reglementări alternative de muncă (RAM) analizată în Studiul de caz introductiv va face recomandări privind schimbările care trebuie întreprinse la AT&T și modul în care trebuie întreprinse aceste schimbări. Schimbările pe care trebuie să le recomande echipa RAM se focalizează

asupra implementării unor modalități noi și mai bune de a presta munca. Membrii echipelor de tipul RAM, ca și managerii care se confruntă cu schimbări asemănătoare în organizații vor descoperi că problemele importante din acest capitol sunt foarte utile și practice. Aceste probleme sunt următoarele: elementele fundamentale ale modificării organizării, factorii care trebuie luați în considerare când modificăm organizarea, schimbările organizatorice și stresul, precum și virtualitatea.

ELEMENTELE FUNDAMENTALE ALE MODIFICĂRII ORGANIZĂRII

Până acum, analizele în această secțiune din carte consacrată „Organizării" s-au concentrat asupra elementelor fundamentale ale organizării, asigurării unor resurse umane adecvate pentru organizație, autorității, delegării și responsabilității. Acest capitol se focalizează asupra modificării organizării.

DEFINIREA MODIFICĂRII ORGANIZĂRII

Modificarea organizării este procesul de schimbare a unei organizări existente pentru a spori eficiența organizației – adică măsura în care organizația își îndeplinește obiectivele. Aceste modificări pot privi efectiv orice segment al organizării, dar ele influențează în mod specific nivelurile ierarhice de autoritate din organizație, nivelurile de responsabilitate deținute de diverși membri ai organizației și liniile consacrate de comunicare din organizație. Influențate de noile tehnologii, de extinderea ocaziilor globale și de tendința de modernizare a organizațiilor, aproape toate organizațiile moderne se modifică într-un anumit mod.[1]

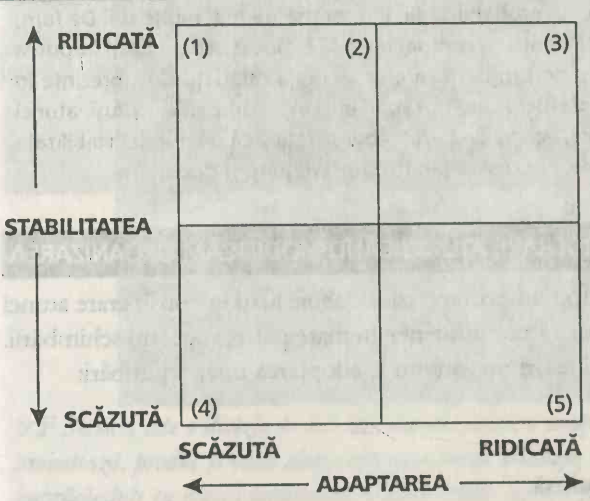
Modificarea organizării este procesul de schimbare a unei organizări existente pentru a spori eficiența organizației.

IMPORTANȚA SCHIMBĂRII Cei mai mulți manageri sunt de acord că dacă o organizație dorește să prospere, ea trebuie să se modifice în mod continuu ca răspuns la evoluțiile semnificative ale mediului, cum ar fi modificarea nevoilor clienților, progresele tehnice și noile reglementări ale guvernului. Studierea modificării organizațiilor este extrem de importantă întrucât managerii de la toate nivelurile ierarhice se confruntă în cariera lor cu sarcina modificării organizațiilor lor. Managerii care descoperă schimbările adecvate pe care trebuie să le întreprindă în organizațiile lor și care implementează cu succes aceste schimbări permit organizațiilor lor să fie mai flexibile și mai inovatoare. Întrucât schimbarea este o parte atât de esențială a existenței organizației, astfel de manageri sunt deosebit de valoroși pentru organizațiile de toate tipurile.[2]

Mulți manageri consideră schimbarea a fi atât de esențială pentru succesul organizației încât încurajează continuu salariații să caute domeniile în care pot fi întreprinse schimbări benefice. Pentru a lua un exemplu clasic, General Motors oferă salariaților o „listă de gândire" pentru a-i încuraja să conceapă idei în vederea schimbării organizației și pentru a le reaminti că schimbarea este vitală în asigurarea succesului permanent al companiei GM. Lista de idei cuprinde următoarele întrebări:[3]

1. Poate să fie folosit un utilaj pentru a presta mai bine și mai repede o activitate?
2. Utilajele folosite în prezent pot fi îmbunătățite?
3. Manipularea materiilor prime care sunt folosite de utilaje poate fi îmbunătățită?
4. Poate fi folosit un utilaj special care să combine operațiunile?

FIGURA 13.1 Adaptarea, stabilitatea şi supravieţuirea organizaţiei



(1) Probabilitate ridicată a dispariţiei (dispariţie lentă)
(2) Probabilitate ridicată de supravieţuire
(3) Probabilitate ridicată de supravieţuire şi dezvoltare
(4) Siguranţa dispariţiei (dispariţie rapidă)
(5) Siguranţa dispariţiei (dispariţie rapidă)

5. Calitatea pieselor care sunt produse poate fi îmbunătăţită prin modificarea secvenţialităţii operaţiunilor?
6. Materiile prime folosite pot fi tăiate şi prelucrate în mod diferit permiţând o economie sau o eficienţă mai mare?
7. Operaţiunea poate fi efectuată într-un mod mai sigur?
8. Activitatea funcţionărească privind respectiva sarcină poate fi eliminată?
9. Procedurile existente pot fi simplificate?

SCHIMBAREA VERSUS STABILITATEA

Alături de schimbarea organizării, un anumit grad de stabilitate constituie o condiţie pentru succesul organizaţiei pe termen lung. Figura 13.1 prezintă un model conceput de către Hellriegel şi Slocum care ne arată importanţa relativă a schimbării şi a stabilităţii pentru supravieţuirea organizaţiei. Deşi aceşti autori folosesc cuvântul *adaptare* şi nu *schimbare* în modelul lor, cei doi termeni sunt în esenţă sinonimi.

Modelul accentuează că supravieţuirea şi dezvoltarea organizaţiei sunt cele mai probabile când atât stabilitatea, cât şi adaptarea sunt ridicate în cadrul organizaţiei (numărul 3 din modelul prezentat în Figura 13.1). Organizaţia care nu dispune de suficientă stabilitate pentru a realiza schimbarea este într-un dezavantaj evident. Când stabilitatea este redusă, probabilitatea supravieţuirii şi a dezvoltării organizaţiei scade. Schimbările care nu ţin cont de rolul esenţial al stabilităţii dau naştere în special confuziei şi stresului salariaţilor.[4]

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Informaţiile de mai sus ne furnizează câteva indicii despre modul în care echipa RAM trebuie să ia deciziile, cum ar fi recomandarea sau nu a unui anumit tip de schimbare în reglementările de muncă de la compania AT&T. Echipa RAM trebuie să evalueze dacă schimbarea va permite companiei AT&T să-şi îndeplinească mai bine obiectivele. Ea trebuie să înţeleagă, de asemenea, că întreprinderea unor

(continuare)

astfel de schimbări este extrem de importantă. În cazul în care se dorește ca AT&T să-și continue succesele pe termen lung, schimbarea va trebui probabil să fie întreprinsă de mai multe ori. De fapt, schimbarea adecvată este atât de importantă pentru o companie ca AT&T încât echipa RAM ar putea să ia în considerare inițierea unui anumit tip de program care va încuraja salariații să-și prezinte în mod continuu ideile despre noile alternative de lucru care pot spori eficiența companiei. Totuși, atunci când va lua în considerare schimbările posibile, echipa RAM va trebui să rețină că o anumită stabilitate a reglementărilor de muncă este, de asemenea, necesară pentru supraviețuire și dezvoltare.

FACTORII CARE TREBUIE LUAȚI ÎN CONSIDERARE ATUNCI CÂND MODIFICĂM ORGANIZAREA

Modul în care managerii abordează factorii importanți care trebuie luați în considerare atunci când se întreprinde o schimbare organizatorică vor influența, în mare parte, succesul schimbării. Următorii factori trebuie analizați ori de câte ori ne gândim la adoptarea unei schimbări:

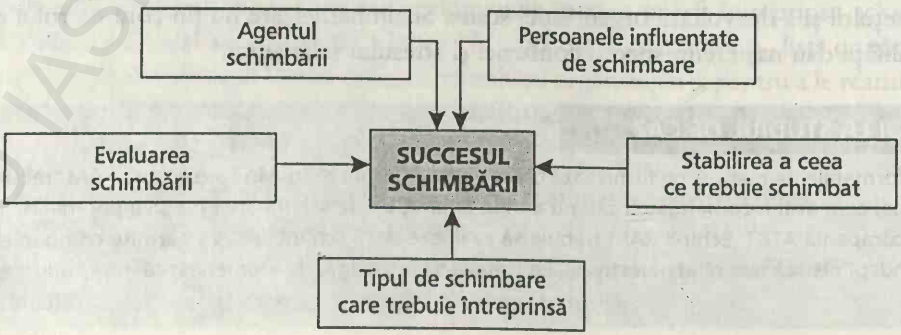
1. Agentul schimbării.
2. Stabilirea a ceea ce trebuie schimbat.
3. Tipul de schimbare care trebuie întreprinsă.
4. Pesoanele influențate de schimbare.
5. Evaluarea schimbării.

Deşi următoarele secțiuni analizează în mod individual fiecare dintre aceşti factori, Figura 13.2 scoate în evidență că, în cele din urmă, influența colectivă a acestor factori determină succesul schimbării.

AGENTUL SCHIMBĂRII

Probabil că factorul cel mai important pe care trebuie să-l ia în considerare managerii atunci când modifică organizarea se referă la **agentul schimbării** – persoana din interiorul sau exteriorul organizației care încearcă să modifice condițiile organizatorice existente. Agentul schimbării poate să fie un manager autodesemnat din organizație sau un consultant din afară care este angajat datorită cunoştințelor speciale de care este nevoie într-un anumit domeniu. Această persoană poate fi responsabilă de întreprinderea unor schimbări foarte vaste, cum ar fi modificarea culturii întregii organizații, sau a unor schimbări mai restrânse, cum ar fi conceperea şi implementarea unui nou program de siguranță sau a unui nou program de

FIGURA 13.2 Influența colectivă a celor cinci factori importanți asupra succesului schimbării organizatorice



VF Services este o divizie de 5,5 miliarde de dolari a companiei holding VF Corp., ale cărei filiale proiectează, produc și vând blugi, lenjerie de corp, tricotaje, haine de joacă pentru copii și alte articole de îmbrăcăminte cu marcă comercială. Câteva dintre mărcile firmei VF sunt Lee, Wrangler, Jantzen și Healthtex. Pentru a acționa ca agent al schimbării la VF Services, o persoană cum este președintele Tom Payne va avea nevoie de calificări pentru a evalua situațiile, a lua decizii privind nivelul de schimbare necesar și a comunica schimbarea în întreaga organizație, asigurându-se că este acceptată și implementată.

calitate.[5] Deși în anumite situații agentul schimbării nu va fi un manager, termenii de *manager* și de *agent al schimbării* sunt sinonimi pe parcursul acestui capitol.

Agentul schimbării este persoana din interiorul sau exteriorul organizației care încearcă să modifice condițiile organizatorice existente.

Pentru a avea succes în calitate de agent al schimbării este nevoie de aptitudini speciale. Printre ele se înscriu capacitatea de a stabili cum trebuie întreprinsă o schimbare, aptitudinile de rezolvare a problemelor legate de schimbare și dexteritatea în folosirea instrumentelor științei comportamentale pentru a influența adecvat oamenii pe parcursul procesului de schimbare. Totuși, probabil că una dintre aptitudinile cele mai scăpate din vedere ale agenților schimbării este capacitatea de a stabili care este gradul schimbării care poate fi suportat de salariați.[6]

Pe ansamblu, managerii trebuie să aleagă agenți ai schimbării care dispun de cele mai multe cunoștințe în toate aceste domenii. O schimbare potențial benefică poate să nu aducă toate avantajele pentru organizație dacă este desemnată să întreprindă schimbarea o persoană fără cunoștințe în aceste domenii.

DE LA UN SECTOR DE ACTIVITATE LA ALTUL

Producția de microcalculatoare

Steven Jobs: agentul remarcabil al schimbării de la compania Apple

Această secțiune analizează agenții schimbării ca pe o componentă a schimbării organizatorice. Steven Jobs, manager de vârf la compania Apple Computer este probabil cel mai mediatizat agent al schimbării în lumea modernă a managementului.

Apple Computer a impulsionat revoluția calculatoarelor personale în anii '70 prin lansarea calculatorului Apple II și apoi a reinventat calculatoarele personale în anii '80 prin lansarea calculatorului Macintosh. Apple este angajată în prezent în îndeplinirea misiunii sale inițiale – aceea de a oferi cele mai bune produse computerizate și de a ajuta studenții, instructorii, proiectanții, oamenii de știință, inginerii, oamenii de afaceri și consumatorii din peste 140 de țări din întreaga lume. Apple deține facilități de producție în Statele Unite, Irlanda și Singapore. Facilitățile de distribuție sunt amplasate în Statele Unite.

În decembrie 1996, Steve Jobs s-a reîntors la Apple Computer după ce părăsise compania pe care a înființat-o cu 20 de ani în urmă, în calitate de consilier special al directorului general Gil Amelio. Așa cum recunoșteau salariații, Apple se găsea pe o spirală a morții. Vânzările și cota de piață scădeau semnificativ. Cheltuielile scăpaseră de sub control. Compartimentele se băteau între ele. Câțiva dintre managerii de vârf ai lui Amelio erau contestați, în timp ce alții părăseau compania. Amelio a fost concediat, iar conducerea consiliului director a fost preluată de către Jobs, care a format repede un grup alcătuit din adjuncți ce îi erau loiali. Apoi, i-a convins pe cei mai mulți dintre directorii lui Amelio să părăsească firma. După ce aceștia au demisionat, Jobs a constituit un nou comitet de conducere. În septembrie, noul comitet director i-a cerut lui Jobs să preia funcția de director general interimar, iar el a fost de acord. Fiind liber să acționeze; Jobs a operat cu mare viteză pentru a întreprinde schimbări ale produselor, structurii, personalului, producției, distribuției și marketingului companiei Apple.

În primul an fiscal de când Jobs a preluat funcția de director general interimar în septembrie 1997, compania a obținut un profit de 309 milioane de dolari, în condițiile unor venituri de 5,9 miliarde de dolari. Cu un an înainte de sosirea lui Jobs, Apple a înregistrat pierderi de 1 miliard de dolari în condițiile unor venituri de 7,1 miliarde de dolari. Ziariștii, analiștii și salariații au rămas fără respirație când Jobs a dezvăluit obținerea unui profit de 109 milioane de dolari în cel de-al patrulea trimestru fiscal care s-a încheiat pe 25 septembrie. Wall Street-ul a apreciat aceste rezultate printr-o creștere cu 38% a prețului acțiunilor. Când considerăm toate schimbările pe care le-a întreprins Jobs la Apple și impactul financiar al acestor schimbări, un lucru devine evident: Jobs este un agent priceput al schimbării.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Un anumit manager de la AT&T va avea fără îndoială rolul principal în stabilirea schimbărilor structurale care trebuie întreprinse sau a noilor reglementări privind alternativele de lucru care urmează să fie implementate, precum și pentru implementarea acestor schimbări. Prin urmare, pentru aceste schimbări, managerul va fi un agent al schimbării. Agentul schimbării va trebui ales cu grijă acordându-se o atenție deosebită persoanelor care au capacitatea de a stabili dacă trebuie implementate și modul în care trebuie implementate recomandările privind schimbarea sugerate de către echipa RAM: Persoana care se potrivește cel mai bine pentru acest rol de agent al schimbării este probabil persoana cea mai capabilă din firmă pentru a evalua avantajele și dezavantajele unui anumit tip de structură sau de condiții de muncă în raport cu alte structuri sau condiții de muncă.

Agentul schimbării trebuie să aibă capacitatea de a folosi instrumentele științei comportamentale pentru a influența membrii organizației pe parcursul implementării schimbărilor planificate. De exemplu, agentul schimbării trebuie să determine care sunt schimbările structurale sau ale condițiilor de muncă pe care pot să le suporte salariații companiei AT&T, să influențeze salariații astfel încât aceștia să învețe

să lucreze împreună în noile lor roluri și să implementeze această schimbare, probabil gradual, astfel încât salariații să nu fie copleșiți. Pe ansamblu, capacitatea de a folosi instrumentele științei comportamentale îl va ajuta pe agentul schimbării să aibă succes în implementarea noilor condiții de muncă de care este nevoie la AT&T.

STABILIREA OBIECTULUI SCHIMBĂRII

Un alt factor important pe care managerii trebuie să-l ia în considerare este obiectul schimbării în cadrul organizației. În general, managerii trebuie să întreprindă numai acele schimbări care vor spori eficiența organizației.

De mai mulți ani s-a acceptat, în general, că eficiența organizației depinde, în principal, de activități care se centrează pe trei factori clasici:

1. Oameni.
2. Structură.
3. Tehnologie.

Factorii privind oamenii sunt atitudinile, aptitudinile de conducere, aptitudinile de comunicare și toate celelalte caracteristici ale resurselor umane din cadrul organizației. **Factorii structurali** sunt mijloacele de control ale organizației, cum ar fi politicile și procedurile. Iar **factorii tehnologici** sunt toate tipurile de echipamente sau procese care sprijină membrii organizației în îndeplinirea sarcinilor lor.

Factorii privind oamenii sunt atitudinile, aptitudinile de conducere, aptitudinile de comunicare și toate celelalte caracteristici ale salariaților din cadrul organizației.

Factorii structurali sunt mijloacele de control ale organizației, cum ar fi politicile și procedurile.

Factorii tehnologici sunt toate tipurile de echipamente sau procese care sprijină membrii organizației în îndeplinirea sarcinilor lor.

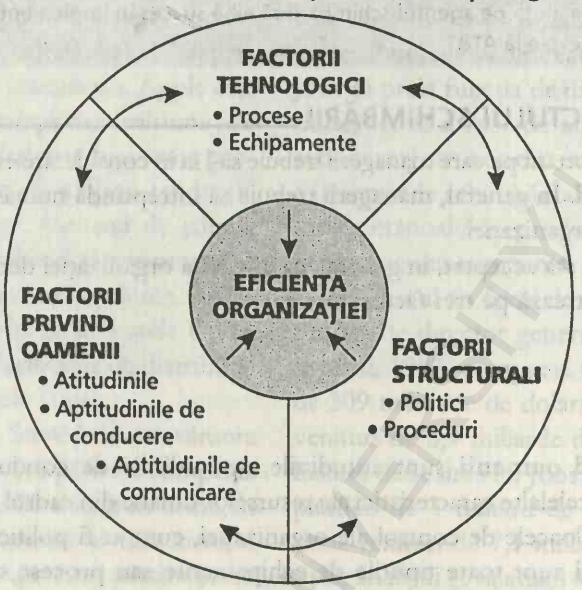
Pentru ca o organizație să-și maximizeze eficiența, trebuie să se realizeze o concordanță între, pe de o parte, oamenii adecvați, iar pe de altă parte, tehnologia și structura adecvate. Prin urmare, factorii privind oamenii, factorii tehnologici și factorii structurali nu influențează în mod independent eficiența organizației. În schimb, așa cum ne arată Figura 13.3, eficiența organizației este influențată de relațiile dintre acești trei factori.

ETICA SUB REFLECTOR

Schimbarea de atitudine este elementul esențial pentru a impune o poziție responsabilă din punct de vedere social față de siguranța muncii la Sonoco

Companiile progresiste iau în serios provocarea de a asigura un mediu sigur de muncă pentru salariații lor. Ele sunt hotărâte să facă față acestei provocări, nu numai pentru că mai puține accidente înseamnă o forță de muncă mai productivă, ci și pentru că își recunosc responsabilitatea socială pe care o au în asigurarea unui loc de muncă în care salariații să fie protejați de

FIGURA 13.3 **Relaţiile dintre factorii privind oamenii, factorii tehnologici şi factorii structurali influenţează eficienţa organizaţiei**



orice accident. Sonoco Products Company, o organizaţie care produce, în principal, ambalaje de carton, a trebuit să modifice atitudinea salariaţilor pentru a transforma firma într-o organizaţie care este responsabilă de siguranţa muncii.

Compartimentul de carton ondulat al Diviziei de hârtie din Hartsville, Carolina de sud, aparţinând firmei Sonoco, a marcat recent un moment important când salariaţii săi au încheiat primul an de zile fără nici un accident la locul de muncă. Drept rezultat, Divizia de hârtie a primit premiul anual pentru cele mai bune rezultate în domeniul siguranţei la locul de muncă acordat de către Asociaţia sudică a siguranţei muncii în domeniul sectorului de pastă lemnoasă şi de hârtie. Pentru a obţine aceste rezultate, managementul a trebuit să impună salariaţilor atitudinea că siguranţa muncii este importantă şi valoroasă pentru toţi cei care lucrează la Sonoco. În acest scop, firma a conceput şi a aplicat un program de pregătire intitulat STOP – Programul de observare a pregătirii în domeniul siguranţei muncii – pentru a arăta salariaţilor importanţa siguranţei muncii şi a le dezvolta deprinderi care să pună accentul pe siguranţa la locul de muncă. Programul STOP a avut succes întrucât managementul firmei Sonoco l-a sprijinit puternic şi nu a precupeţit nici un efort pentru a susţine ideea că salariaţii şi managementul au o responsabilitate comună pentru a crea un mediu sigur de muncă. După ce salariaţii firmei Sonoco au început să îmbrăţişeze atitudinea că un loc de muncă sigur este într-adevăr important, impunerea unui astfel de mediu a devenit un obiectiv realist pentru management.

TIPUL DE SCHIMBARE CARE TREBUIE ÎNTREPRINSĂ

Tipul de schimbare care trebuie întreprinsă este cel de-al treilea factor important pe care managerii trebuie să-l ia în considerare atunci când se hotărăsc să modifice organizarea. Cele mai multe schimbări pot fi incluse în una dintre următoarele trei categorii:

1. Tehnologică.
2. Structurală.
3. Legată de oameni.

Observați că aceste trei tipuri de schimbări corespund celor trei factori principali care influențează eficiența organizației – fiecare tip de schimbare este denumit după factorul pe care pune accentul.

De exemplu, **schimbarea tehnologică** pune accentul pe modificarea nivelului de tehnologie din sistemul de management. Întrucât acest tip de schimbare impune adesea experți din exterior și un limbaj foarte tehnic, este mai profitabil ca în cadrul acestei cărți să analizăm în detaliu schimbarea structurală și cea legată de oameni.

Schimbarea tehnologică este acel tip de schimbare organizatorică al cărui accent se pune pe modificarea nivelului de tehnologie din sistemul de management.

SCHIMBAREA STRUCTURALĂ Schimbarea structurală pune accentul pe sporirea eficienței organizației prin modificarea mijloacelor de control care influențează membrii organizației pe parcursul îndeplinirii sarcinilor lor. Următoarele secțiuni descriu amănunțit această abordare și analizează organizările de tip matrice (organizări modificate pentru îndeplinirea unui anumit proiect) ca un exemplu de schimbare structurală.

Descrierea schimbării structurale **Schimbarea structurală** este schimbarea care urmărește să sporească eficiența organizației prin modificarea structurii organizatorice existente. Aceste modificări pot îmbrăca mai multe forme:

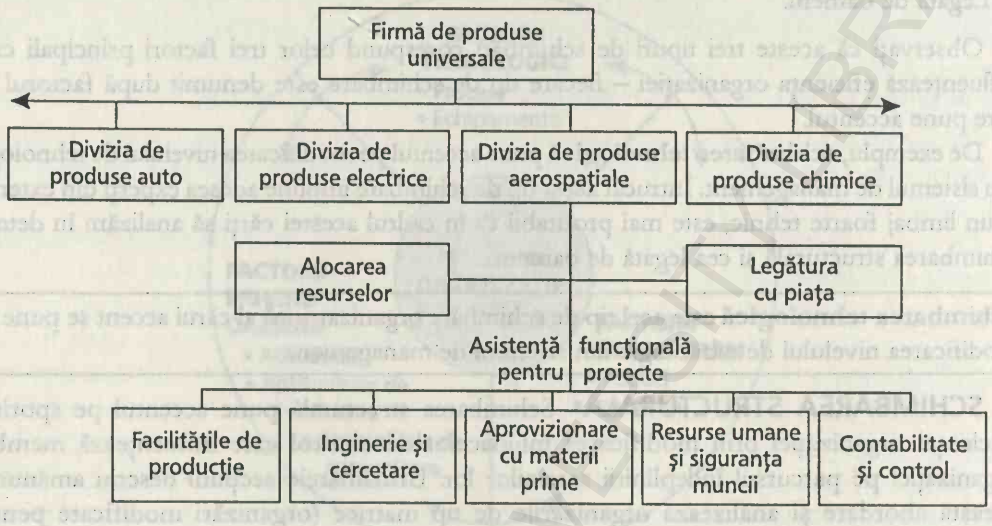
1. Clarificarea și definirea posturilor.
2. Modificarea structurii organizatorice pentru a corespunde nevoilor de comunicare ale organizației.
3. Descentralizarea organizației pentru a reduce costul coordonării, a spori controlul exercitat de subunități, a spori motivația și a obține o flexibilitate mai mare.

Schimbarea structurală este acel tip de schimbare al cărui accent se pune pe modificarea unei structuri organizatorice existente.

Deși schimbarea structurală trebuie să ia în considerare oamenii și tehnologia pentru a avea succes, accentul său principal se pune evident pe modificarea structurii organizatorice. În general, managerii aleg să facă schimbări structurale într-o organizație dacă informațiile pe care le-au cules arată că structura prezentă constituie principala cauză a ineficienței organizației. Schimbarea structurală pe care decid să o întreprindă va varia, desigur, de la o situație la alta. După ce au fost întreprinse modificări ale structurii organizatorice, managementul trebuie să efectueze analize periodice pentru a se asigura că schimbările și-au atins scopul.[7]

Organizarea de tip matrice Organizările de tip matrice constituie un bun exemplu de schimbări structurale. Conform lui C.J. Middleton, o **organizare de tip matrice** este o organizare tradițională care este modificată, în principal, cu scopul de a îndeplini un proiect special. În esență, o organizare de tip matrice este una în care persoane aparținând diferitelor compartimente funcționale sunt subordonate unui manager de proiect responsabil de îndeplinirea unei anumite sarcini.[8] Din acest motiv, organizările de tip matrice sunt denumite,

FIGURA 13.4 Parte a unei structuri organizatorice tradiționale bazată, în principal, pe linia de produse



de asemenea, *organizări pe proiecte.* Proiectul poate să fie pe termen lung sau scurt, iar salariații necesari pentru îndeplinirea lui sunt împrumutați din diverse segmente ale organizației.

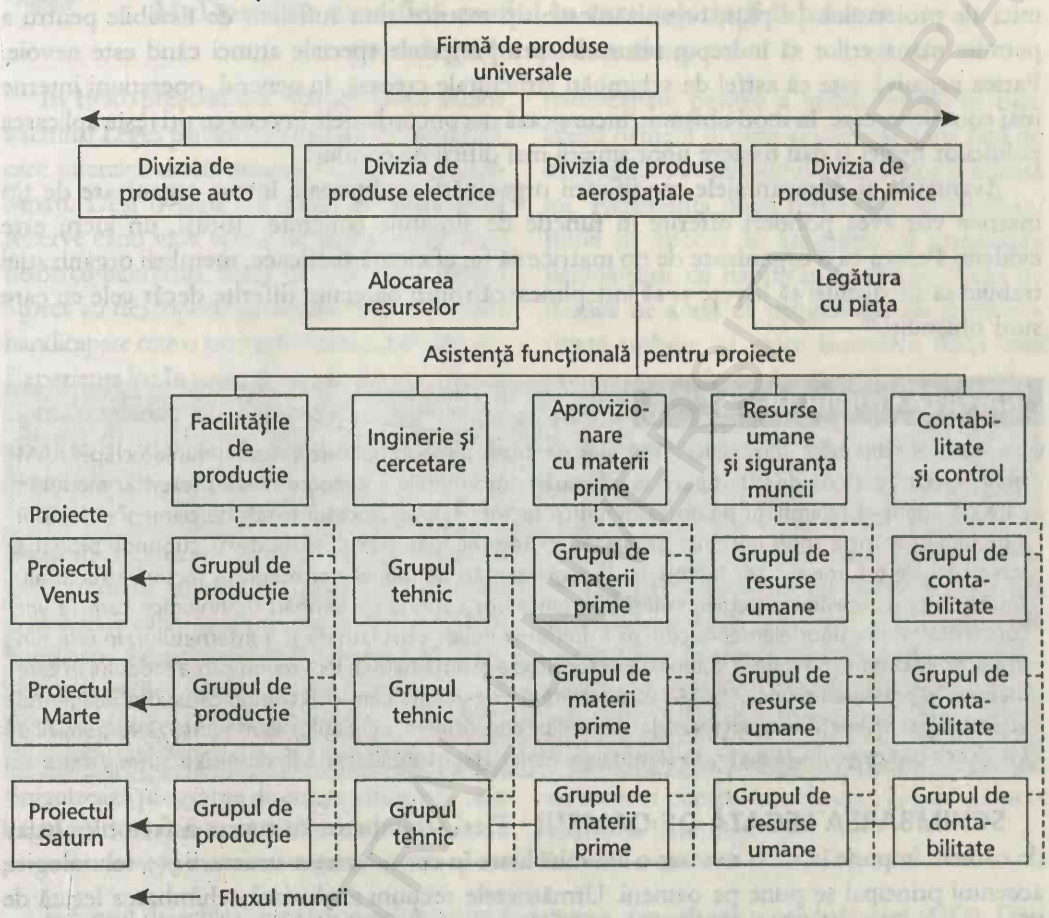
Organizarea de tip matrice este o structură organizatorică tradițională care este modificată, în principal, cu scopul de a îndeplini un proiect special.

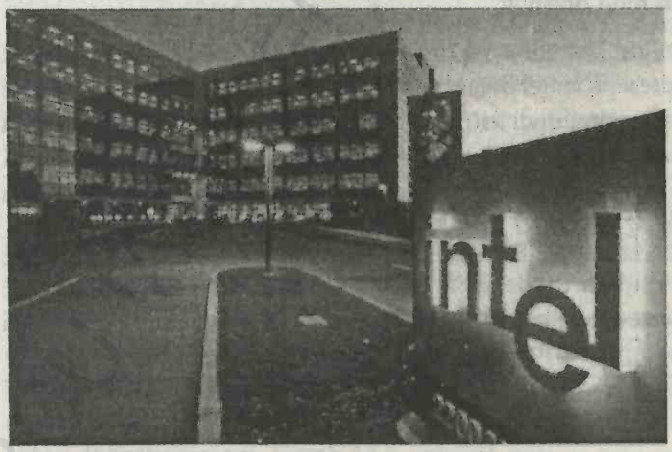
John F. Mee a conceput un exemplu clasic prin care a demonstrat modul în care o organizare tradițională poate fi modificată într-o organizare de tip matrice.[9] Figura 13.4 prezintă o parte din structura organizatorică tradițională bazată, în principal, pe linia de produse. Deși acest tip de organizare este, în general, util, managerii pot vedea, de exemplu, că el nu permite membrilor organizației să acorde atenția adecvată unui număr de trei proiecte guvernamentale de extremă importanță pentru succesul organizației pe termen lung.

Întreprinderea unor schimbări care transformă structura tradițională de organizare în structură de tip matrice. Exemplu. Figura 13.5 ne prezintă o modalitate prin care managementul poate să modifice această structură organizatorică tradițională într-o structură de tip matrice pentru a facilita îndeplinirea a trei proiecte guvernamentale. Pentru fiecare din cele trei proiecte poate fi numit un manager, în paralel cu alocarea unui personal cu calificările adecvate pentru îndeplinirea proiectelor. Cei trei manageri de proiecte vor avea autoritate asupra salariaților care le sunt atribuiți și vor fi responsabili de performanțele acestor oameni. Fiecare dintre cei trei manageri de proiect va fi plasat în diagrama din Figura 13.5 într-unul din cele trei dreptunghiuri denumite Proiectul Venus, Proiectul Marte și Proiectul Saturn, iar fluxul muncii pentru fiecare proiect va fi prezentat pornind de la dreapta spre stânga. După ce aceste proiecte vor fi îndeplinite, organigrama va reveni la structura sa originală – presupunând că această structură este cea mai avantajoasă în cele mai multe situații.

Există o serie de avantaje și dezavantaje ale efectuării unor schimbări structurale de tipul celor existente în organizarea de tip matrice. Principalele avantaje sunt acelea că astfel de

FIGURA 13.5 Organigrama tradiţională transformată într-o organigramă de tip matrice





Intel Corporation, care aproape că deţine un monopol asupra cipurilor pentru microprocesoare, încă se mai străduieşte să facă din progresul tehnic un factor esenţial în dominaţia sa pe piaţă. În particular, Intel îşi foloseşte resursele pentru a veni cu progrese tehnice mai rapid decît concurenţii săi, iar unul dintre obiectivele formale ale companiei este acela de a face ea însăşi ca produsele sale să devină uzate din punct de vedere moral şi de a nu lăsa această sarcină pe seama altor producători de cipuri.

schimbări structurale vor da naştere, în general, unui mai bun control al proiectului, unor relaţii mai bune cu clienţii, unui timp mai scurt de îndeplinire a proiectului şi unor costuri mai mici ale proiectului. În plus, organizările de tip matrice sunt suficient de flexibile pentru a permite managerilor să îndrepte resursele spre proiectele speciale atunci când este nevoie. Partea negativă este că astfel de schimbări structurale creează, în general, operaţiuni interne mai complexe, care, în mod obişnuit, încurajează neconcordanţele în ceea ce priveşte aplicarea politicilor firmei şi dau naştere unor situaţii mai dificil de condus.

Avantajele şi dezavantajele modificării organizării tradiţionale într-o organizare de tip matrice vor avea ponderi diferite în funcţie de situaţiile concrete. Totuşi, un lucru este evident. Pentru ca o organizare de tip matrice să fie eficientă şi eficace, membrii organizaţiei trebuie să fie dispuşi să înveţe şi să îndeplinească roluri oarecum diferite decât cele cu care sunt obişnuiţi.[10]

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Agentul schimbării companiei AT&T ales pentru a pune în aplicare recomandările echipei RAM trebuie să întreprindă diferite tipuri de schimbări. Informaţiile anterioare ne-au prezentat modul în care un agent al schimbării poate să modifice factorii tehnici, factorii legaţi de oameni şi factorii structurali pentru a spori eficienţa organizaţiei. Recomandările echipei RAM vor cuprinde probabil schimbări ale tuturor acestor factori. Noile reglementări de muncă vor modifica factorii structurali. Totuşi, în plus, aceste noi reglementări de muncă vor cuprinde schimbări tehnologice care se vor concentra asupra unor elemente cum ar fi folosirea noilor calculatoare şi a Internetului. În cele din urmă, noile condiţii de muncă trebuie să se focalizeze asupra oamenilor –modificarea modului în care oamenii îşi prestează munca la AT&T va fi facilitată prin acţiuni cum ar fi comunicarea dintre agentul schimbării şi salariaţii care lucrează la domiciliu, constituirea salariaţilor care lucrează la domiciliu într-o echipă cu o cultură distinctă şi motivarea salariaţilor care lucrează la domiciliu.

SCHIMBAREA LEGATĂ DE OAMENI Deşi schimbarea cu succes a factorilor legaţi de oameni impune în mod necesar o anumită luare în considerare a structurii şi a tehnologiei, accentul principal se pune pe oameni. Următoarele secţiuni analizează schimbarea legată de oameni şi examinează dezvoltarea organizaţiei de tip grilă, unul dintre mijloacele de schimbare a membrilor organizaţiei folosit în mod obişnuit.

Descrierea schimbării oamenilor: Dezvoltarea organizaţiei (DO) **Schimbarea legată de oameni** pune accentul pe sporirea eficienţei organizaţiei prin modificarea anumitor aspecte care ţin de membrii organizaţiei. Accentul unui astfel de tip de schimbare se pune pe factori cum ar fi atitudinile şi aptitudinile de conducere ale salariaţilor. În general, managerii trebuie să încerce să întreprindă un astfel de tip de schimbare când resursele umane reprezintă principala cauză a ineficienţei organizatorice.

Schimbarea legată de oameni este un tip de schimbare organizatorică al cărui accent se pune pe modificarea anumitor aspecte care ţin de membrii organizaţiei pentru sporirea eficienţei organizaţiei.

DIVERSITATEA SUB REFLECTOR

McDonald's modifică modul în care salariații îi privesc pe colegii lor cu handicap

În 1990, președintele George Bush senior a semnat Legea privind persoanele cu handicap, care interzice discriminarea salariaților handicapați. Deși o serie de firme ar putea avea rezerve când vine vorba de angajarea persoanelor cu handicap, firme ca DuPont și Target Stores au descoperit că angajarea persoanelor handicapate este o practică sănătoasă de afaceri. Experiența lor în acest domeniu demonstrează că mulți salariați cu handicap sunt loiali, entuziaști și își aduc o importantă contribuție la îndeplinirea obiectivelor organizației.

Pentru a integra eficient salariații cu handicap în organizație, o serie de manageri au descoperit că trebuie să modifice modul în care ceilalți salariați îi privesc pe colegii lor cu handicap. Acești manageri au conceput programe specifice pentru a-i pregăti pe salariați în vederea unei interacțiuni adecvate cu salariații cu handicap. De exemplu, McDonald's organizează programe de conștientizare în care salariații interpretează rolul unor persoane handicapate pentru a vedea modul în care acești oameni se simt și pot reacționa față de declarațiile sau atitudinile salariaților la adresa lor. Experiența unor firme care au rezultate pline de succes în angajarea și integrarea persoanelor cu handicap în rândul forței de muncă ne arată că programele de conștientizare trebuie să evite formarea unor idei preconcepute în legătură cu limitele persoanelor handicapate. Salariații care nu au avut o experiență directă cu salariații cu handicap exagerează adesea limitele acestor persoane și, în consecință, îi împiedică să abordeze situații cărora le-ar putea face față chiar bine.

Angajarea persoanelor cu handicap poate oferi avantaje semnificative unei organizații. Unul dintre avantaje este acela că, de regulă, persoanele cu handicap sunt salariați și manageri loiali și productivi. Un altul ar fi acela că, în mod obișnuit, clienții au un sentiment adânc de respect pentru firmele care angajează persoane cu handicap.

Procesul de schimbare a oamenilor poate fi denumit **dezvoltare a organizației (DO)**. Deși DO se focalizează, în principal, asupra modificării anumitor aspecte ale oamenilor, aceste schimbări se bazează pe o trecere în revistă a structurii, tehnologiei și a tuturor celorlalte elemente ale organizației.

Dezvoltarea organizației (DO) este procesul care pune accentul pe schimbarea organizației prin schimbarea membrilor organizației și care fundamentează aceste schimbări printr-o trecere în revistă a structurii, tehnologiei și a tuturor celorlalte elemente ale organizației.

DO de tip grilă Una dintre tehnicile de DO folosite în mod obișnuit pentru schimbarea oamenilor din organizație este **dezvoltarea organizației de tip grilă**, sau **DO de tip grilă**.[11] **Grila de management**, un model de bază care descrie diversele stiluri de management, este folosită ca fundament pentru DO de tip grilă. Grila de management se bazează pe premisa că diversele stiluri de management pot fi descrise prin intermediul a două atitudini principale ale managerului: preocuparea pentru oameni și preocuparea pentru producție. În cadrul acestui model, fiecare atitudine este plasată pe o axă numerotată de la 1 la 9, pentru a obține cele cinci stiluri de management. Figura 13.6 prezintă grila de management, cele cinci stiluri ale sale și factorii care caracterizează fiecare stil.

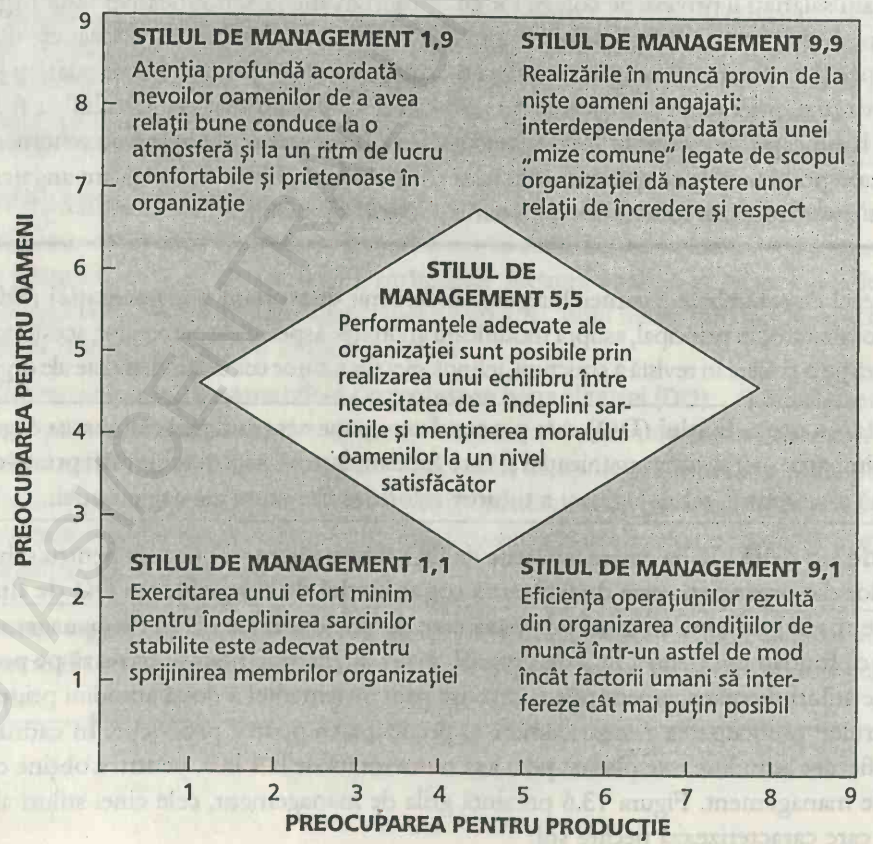
Dezvoltarea organizației de tip grilă (DO de tip grilă) este o tehnică de dezvoltare a organizației folosită în mod obișnuit care se bazează pe un model teoretic denumit *grila de management.*

Grila de management este un model teoretic bazat pe premisa că preocuparea pentru oameni și preocuparea pentru producție sunt două atitudini principale care influențează stilul de management.

Stilul ideal. Ideea centrală a acestei grile de management este aceea că stilul de management 9,9 (așa cum se observă din grila prezentată în Figura 13.6) constituie stilul ideal de management. Managerii care folosesc acest stil manifestă un grad ridicat de preocupare atât pentru oameni, cât și pentru producție. Managerii care folosesc orice alt stil au un grad mai redus de preocupare pentru oameni sau producție, considerându-se că reduc succesul organizației în conformitate cu această preocupare mai redusă. Scopul DO de tip grilă este acela de a schimba managerii organizației astfel încât aceștia să folosească stilul de management 9,9.

Etapele principale de pregătire. Cum este derulat un program de DO de tip grilă? Programul are șase etape principale de pregătire care sunt urmate de toți managerii din organizație. Primele două etape se focalizează asupra familiarizării managerilor cu conceptul de grilă de management

FIGURA 13.6 Grila de management



şi pe sprijinnul acordat acestora pentru a stabili stilul de management pe care-l folosesc cel mai des. Ultimele patru etape ale programului de DO de tip grilă se concentrează asupra încurajării managerilor pentru a adopta stilul de management 9,9 şi pe prezentarea modului în care pot să folosească acest stil în funcţie de condiţiile concrete cu care se confruntă. Accentul în cadrul programului se pune pe dezvoltarea spiritului de echipă în organizaţie.

O serie de rezultate dovedesc că DO de tip grilă este eficientă în sporirea profitului, modificând în mod pozitiv comportamentul managerial şi influenţând la fel de pozitiv atitudinile şi valorile manageriale.[12] Totuşi, DO de tip grilă trebuie să treacă printr-o testare mai riguroasă într-o perioadă mai lungă de timp, înainte de a trage concluzii concludente legate de ea.

Stadiul dezvoltării organizaţiei Dacă este luat în considerare întregul domeniu al DO, schimbările care pun accentul atât pe oameni, cât şi pe organizaţia privită ca un întreg par să aibă avantaje inerente. Totuşi, există câteva slăbiciuni întâlnite în mod obişnuit în eforturile de DO. Aceste slăbiciuni sunt următoarele:[13]

1. Eficienţa unui program de DO este dificil de evaluat.
2. Programele de DO consumă, în general, prea mult timp.
3. Obiectivele DO sunt, în mod obişnuit, prea vagi.
4. Costurile totale ale programului de DO sunt dificil de anticipat în momentul în care începe programul.
5. Programele de DO sunt, în general, prea scumpe.

Totuşi, aceste slăbiciuni nu trebuie să elimine luarea în considerare a DO, ci mai curând trebuie să ne indice domeniile care trebuie perfecţionate. Managerii pot îmbunătăţi calitatea eforturilor de DO în următoarele modalităţi:

1. Să ajusteze sistematic programele de DO pentru a satisface nevoile specifice ale organizaţiei.
2. Să arate continuu cu exactitate modul în care oamenii trebuie să-şi modifice comportamentul.
3. Să modifice conştient sistemele de recompensare din organizaţie astfel încât membrii organizaţiei care îşi vor schimba comportamentul în maniera sugerată de programele de DO să fie răsplătiţi.

Managerii folosesc tehnicile de DO de câteva decenii, iar aplicaţii aprofundate şi utile ale acestor tehnici continuă să apară în lucrările de management. Tehnicile de DO sunt aplicate în prezent nu numai în cadrul firmelor, dar şi în alte numeroase tipuri de organizaţii, cum ar fi organizaţiile religioase. În plus, aplicaţiile de DO sunt folosite în întreaga lume, constatându-se o creştere a accentului care se pune pe ele în ţări ca Ungaria; Polonia şi Marea Britanie.[15]

Producătorul de software PeopleSoft dispune de o forţă de muncă diversă ai cărei membri operează într-un mediu normal. Totuşi, concurenţii şi clienţii ştiu că preocuparea firmei PeopleSoft faţă de bunăstarea salariaţilor nu duce la neglijarea problemelor de afaceri, cum ar fi calitatea şi receptivitatea faţă de piaţă.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Din punct de vedere tehnic, schimbarea condițiilor de muncă la AT&T nu va fi considerată o schimbare legată de oameni. Deși într-o anumită măsură trebuie luați în considerare și oamenii implicați în schimbare, accentul principal al acestei schimbări se pune pe factorii structurali.

Totuși, dacă agentul schimbării de la AT&T va considera că problemele care privesc resursele umane și *nu* condițiile de muncă sunt principala cauză a ineficienței organizației, el va trebui probabil să planifice și să implementeze un program de dezvoltare a organizației și nu unul de îmbunătățire a condițiilor de muncă. Pe de altă parte, agentul schimbării ar putea să considere necesar să folosească DO de tip grilă pentru a modifica stilurile de management și a da naștere unor eforturi mai cooperante în cadrul echipelor după ce s-au întreprins schimbările legate de condițiile de muncă, iar la locurile de muncă întâlnim un nou tip de salariat.

PERSOANELE INFLUENȚATE DE SCHIMBARE

Cel de-al patrulea factor important care trebuie luat în considerare de manageri atunci când modifică organizarea se referă la oamenii care vor fi influențați de schimbare. O bună evaluare a ceea ce trebuie schimbat și a modului în care trebuie întreprinsă schimbarea se va dovedi o pierdere de timp dacă membrii organizației nu vor sprijini schimbarea. Pentru a spori șansele ca salariații să sprijine schimbarea, managerii trebuie să fie conștienți de existența următorilor factori:

1. Rezistența obișnuită a salariaților față de schimbare.
2. Modul în care poate fi redusă această rezistență.

REZISTENȚA FAȚĂ DE SCHIMBARE Rezistența față de schimbare într-o organizație este la fel de obișnuită ca și nevoia de schimbare. După ce managerii s-au decis să întreprindă o serie de schimbări organizatorice, ei se lovesc în mod specific de rezistența salariaților față de respectivele schimbări.[16] În spatele acestei rezistențe a membrilor organizației se găsește teama de a nu pierde ceva pe plan personal, cum ar fi reducerea prestigiului personal, deteriorarea relațiilor sociale și de muncă existente, precum și eșecul personal datorită incapacității de a îndeplini noile responsabilități ale postului.

REDUCEREA REZISTENȚEI FAȚĂ DE SCHIMBARE Pentru a asigura succesul schimbărilor necesare, managerii trebuie să fie capabili să reducă efectele rezistenței care în mod specific acompaniază schimbările propuse. Rezistența poate fi, de regulă, redusă urmând următoarele principii:[17]

1. *Evitarea surprizelor* – Oamenii au nevoie de timp pentru evaluarea unei schimbări propuse înainte ca managementul să o implementeze. Dacă nu li se acordă timp să evalueze și să accepte modul în care-i va influența schimbarea, oamenii sunt înclinați să se opună automat schimbării. Prin urmare, ori de câte ori este posibil, persoanele care vor fi influențate de o schimbare trebuie să fie informate în legătură cu tipul de schimbare avut în vedere și cu probabilitatea adoptării respectivei schimbări.
2. *Promovarea unei înțelegeri adevărate a schimbării* – Când teama legată de pierderile pe plan personal în raport cu o schimbare propusă se reduce, se va reduce, de asemenea, și opoziția față de schimbare. Cei mai mulți manageri descoperă că înțelegerea profundă de către membrii organizației a schimbării propuse constituie o etapă importantă în reducerea acestui sentiment de teamă. Înțelegerea schimbării poate genera chiar un sprijin entuziast pentru schimbare dacă îi direcționează pe salariați asupra câștigurilor individuale care pot apare ca rezultat al schimbării.

Oamenilor trebuie să li se ofere informații care îi vor ajuta să răspundă la următoarele întrebări, care vor apare invariabil, legate de schimbare:

- Îmi voi pierde locul de muncă?
- Vechile mele calificări vor deveni inutile?
- Sunt capabil să produc eficient în condițiile noului sistem?
- Puterea și prestigiul meu vor scădea?
- Îmi va fi acordată mai multă responsabilitate decât pot să-mi asum?
- Va trebui să muncesc mai multe ore?
- Voi fi obligat să-mi trădez sau să-mi părăsesc vechii prieteni?

3. *Pregătiți drumul pentru schimbare* – Probabil că instrumentul cel mai puternic pentru reducerea rezistenței față de schimbare este atitudinea pozitivă a managementului față de schimbare. Această atitudine trebuie afișată deschis de către managementul de vârf și de mijloc, ca și de managementul inferior. În esență, managementul trebuie să transmită ideea că schimbarea este o condiție de bază pentru succesul organizației. Managementul trebuie, de asemenea, să se străduiască să încurajeze schimbarea pentru a spori eficiența organizației și nu doar pentru a încerca un lucru nou. Pentru a întări această atitudine pozitivă față de schimbare, o parte din recompense trebuie să se îndrepte către acei membri ai organizației care se dovedesc cei mai utili în implementarea schimbării constructive.

4. *Întreprindeți o tentativă de schimbare* – Rezistența față de schimbare poate fi redusă, de asemenea, dacă se încearcă o tentativă de schimbare. Această abordare stabilește o perioadă de probă pe parcursul căreia membrii organizației petrec un anumit timp pentru a implementa o anumită schimbare înainte de a sprijini sau a respinge respectiva schimbare. Tentativa de schimbare se bazează pe supoziția că o perioadă de probă pe parcursul căreia membrii organizației experimentează schimbarea constituie cea mai bună modalitate de reducere a sentimentului de teamă față de pierderile pe plan personal. Judson a sintetizat avantajele folosirii tentativei de schimbare:

- Salariații influențați de schimbare sunt capabili să-și testeze reacțiile față de noua situație înainte de a se angaja irevocabil în procesul de schimbare.
- Cei care vor experimenta schimbarea sunt capabili să culeagă mai multe informații pe care să-și sprijine atitudinile și comportamentul față de schimbare.
- Cei care au idei preconcepute puternice legate de schimbare se află într-o postură mai bună pentru a evalua schimbarea în mod obiectiv. În consecință, ei își pot revedea sau modifica o serie dintre aceste idei preconcepute.
- Cei implicați în procesul de schimbare sunt mai puțin înclinați să perceapă schimbarea ca pe o amenințare.
- Managementul este mai apt să evalueze metoda de schimbare și să întreprindă toate modificările necesare înainte de a aplica mai aprofundat această metodă de schimbare.

EVALUAREA SCHIMBĂRII

Ca în cazul tuturor celorlalte acțiuni de management, managerii trebuie să petreacă un anumit timp evaluând schimbările pe care le întreprind. Scopul acestei evaluări nu este numai acela de a obține informații despre modul în care ar putea fi modificată însăși schimbarea pentru a spori eficiența organizației dar și de a stabili dacă trebuie modificate etapele parcurse pentru întreprinderea schimbării pentru a spori eficiența organizației data viitoare când sunt parcurse respectivele etape.

Conform lui Margulies şi Wallace, efectuarea acestei evaluări poate fi dificilă întrucât informaţiile din programele de schimbare pot să nu fie demne de încredere.[18] Prin urmare, managerii trebuie să facă tot ceea ce pot pentru a evalua schimbarea în vederea sporirii avantajelor pe care le obţine organizaţia de pe urma acestei schimbări.

Evaluarea schimbării impune adesea căutarea simptomelor care ne arată că este nevoie de schimbări suplimentare. De exemplu, dacă membrii organizaţiei continuă să fie orientaţi mai mult asupra trecutului decât asupra viitorului, dacă sunt mai dispuşi să accepte obligaţiile ritualurilor decât provocările ridicate de problemele curente sau dacă acordă o importanţă mai mare obiectivelor compartimentelor decât obiectivelor organizaţiei privită ca un întreg, probabilitatea unei schimbări suplimentare este ridicată.

În acest moment este nevoie de un avertisment. Deşi simptomele de tipul celor prezentate în paragraful precedent ne arată, în general, că este nevoie de o schimbare suplimentară, lucrurile nu stau întotdeauna în acest mod. Decizia de a întreprinde schimbări suplimentare nu trebuie să fie luată numai pe baza simptomelor. Trebuie luate în considerare informaţii mai obiective. În general, schimbările suplimentare sunt necesare dacă îndeplinesc unul dintre următoarele obiective:[19]

1. Îmbunătăţesc suplimentar mijloacele pentru satisfacerea dorinţelor economice ale unei anumite persoane.
2. Sporesc profitabilitatea.
3. Promovează o muncă umană pentru oameni.
4. Contribuie la satisfacţia şi la bunăstarea oamenilor.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Agentul schimbării de la AT&T trebuie să-şi dea seama că, deşi poate concepe o schimbare structurală care va fi benefică pentru firmă, orice încercare de a implementa această schimbare se poate dovedi lipsită de succes dacă nu ia în considerare în mod adecvat oamenii care sunt influenţaţi de schimbare. De exemplu, dacă se implementează o nouă reglementare de lucru care să solicite anumitor salariaţi să lucreze de acasă, salariaţii se pot teme că această schimbare le va diminua ocaziile de a fi promovaţi în cadrul firmei. Drept rezultat, ei pot opune subtil rezistenţă faţă de schimbare.

Pentru a depăşi o astfel de rezistenţă, agentul schimbării poate folosi strategii cum ar fi oferirea unui timp suficient salariaţilor pentru a evalua şi a înţelege pe deplin schimbarea, manifestarea unei atitudini pozitive faţă de schimbare şi, în cazul în care rezistenţa este foarte puternică, întreprinderea unei tentative de schimbare până ce schimbarea este pe deplin evaluată.

Toate modificările condiţiilor de muncă de la AT&T trebuie să fie evaluate după implementare pentru a descoperi dacă este nevoie de o schimbare suplimentară şi dacă procesul de schimbare folosit poate fi îmbunătăţit în ideea unei utilizări viitoare. De exemplu, în ceea ce priveşte impunerea condiţiilor de lucru care le solicită salariaţilor să muncească numai de acasă, procesul de evaluare poate să indice că managerii au nevoie de mai multe contacte cu salariaţii şi că salariaţii ar trebui să lucreze numai jumătate din timp acasă, iar restul de jumătate la birou.

SCHIMBAREA ŞI STRESUL

Ori de câte ori managerii implementează schimbarea, ei trebuie să fie preocupaţi de stresul pe care îl pot crea. Dacă stresul este suficient de mare, el poate anula îmbunătăţirea care a fost anticipată prin schimbare. De fapt, stresul poate determina ca organizaţia să fie *mai puţin*

eficientă decât a fost înainte de schimbare. Această secțiune definește stresul și analizează importanța studierii și gestionării lui.

DEFINIREA STRESULUI

Presiunea asupra organismului pe care o suportă o persoană ca rezultat al confruntării cu anumiți factori ai mediului poartă denumirea de **stres**. Hans Selye, un autor care a abordat printre primii acest subiect, a susținut că stresul este reprezentat de factorii care uzează organismul uman. În organizații, această uzură este produsă, în principal, de mobilizarea inconștientă de energie a organismului atunci când persoana este confruntată cu solicitările organizației sau cu cele legate de muncă.[20]

Stresul este presiunea asupra organismului pe care o suportă o persoană ca rezultat al confruntării cu anumiți factori ai mediului.

IMPORTANȚA STUDIERII STRESULUI

Există câteva motive solide pentru studierea stresului:[21]

- Stresul poate avea efecte psihologice și fiziologice dăunătoare asupra sănătății salariaților și asupra contribuției lor la eficiența organizației. El poate produce boli de inimă, îi poate împiedica pe salariați să se concentreze sau să ia decizii.
- Stresul este o cauză principală a absenteismului și a părăsirii firmei de către salariați. Cu siguranță, acești factori limitează semnificativ potențialul pentru succes al organizației.
- Un salariat stresat poate afecta siguranța altor salariați sau chiar a publicului.
- Stresul are un cost foarte important pentru organizații. O serie de estimări consideră că în economia SUA costul problemelor legate de stres se ridică la 150 de miliarde de dolari pe an. Ca exemple de astfel de costuri, multe organizații moderne cheltuiesc o mulțime de bani pentru a trata problemele legate de stres ale salariaților lor prin intermediul unor programe medicale și trebuie să suporte taxe mari de judecată atunci când se confruntă cu procesele intentate de salariați având ca obiect tot problemele legate de stres.

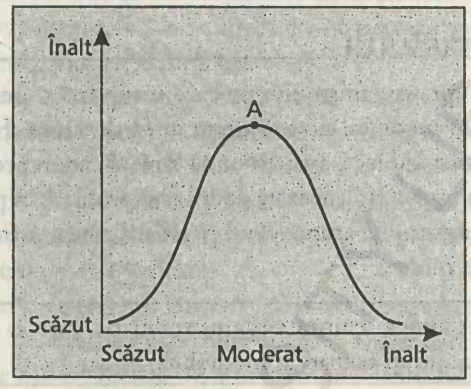
GESTIONAREA STRESULUI ÎN ORGANIZAȚII

Întrucât stresul este simțit de efectiv toți salariații din toate organizațiile, informațiile despre gestionarea stresului sunt valoroase pentru toți managerii. Această secțiune este concepută pe baza supoziției că, pentru a gestiona adecvat stresul în organizații, managerii trebuie să facă următoarele lucruri:

1. Să înțeleagă modul în care stresul influențează performanțele salariaților.
2. Să identifice unde există un stres nesănătos în organizații.
3. Să-i ajute pe salariați să gestioneze stresul.

ÎNȚELEGEREA MODULUI ÎN CARE STRESUL INFLUENȚEAZĂ PERFORMANȚELE SALARIAȚILOR Pentru a aborda stresul care-i afectează pe salariați, managerii trebuie să cunoască legătura dintre stresul suportat de un salariat și performanțele salariatului. Această legătură este prezentată în Figura 13.7. Observați că nivelurile extrem de mari și extrem de scăzute de stres tind să aibă efecte negative asupra producției. În schimb, în timp ce creșterea

FIGURA 13.7 Legătura dintre stresul salariaților și nivelul performanțelor acestora



stresului tinde să impulsioneze performanțele până la un anumit punct (punctul A din figură), atunci când nivelul stresului depășește acest punct, performanțele încep să scadă.

Pe ansamblu, un anumit nivel de stres în rândul salariaților este considerat, în general, a fi avantajos pentru organizație întrucât tinde să sporească producția. Totuși, atunci când salariații suportă un stres prea mare sau prea mic, acesta este în general dezavantajos pentru organizație întrucât tinde să micșoreze producția. Caricatura de mai jos ne prezintă cu umor efectul profund negativ pe care-l poate avea un nivel prea ridicat al stresului asupra performanțelor de la locul de muncă.

IDENTIFICAREA STRESULUI NESĂNĂTOS DIN ORGANIZAȚII După ce managerii au înțeles impactul stresului asupra performanței, ei trebuie să identifice unde există stres în cadrul organizației.[22] După ce au fost identificate domeniile de stres, managerii trebuie să stabilească apoi dacă stresul se găsește la un nivel adecvat sau, din contră, este prea ridicat sau prea scăzut. Întrucât majoritatea problemelor din organizație legate de stres se datorează unui stres prea ridicat și nicidecum unuia prea scăzut, restul acestei secțiuni se va focaliza asupra diminuării nivelurilor ridicate, nedorite, de stres.

Keller este un om bun dar îi lipsesc în totalitate aptitudinile de gestionare a stresului
Harvard Business Review (iulie/august 1987), 64.
© Leo Lorenz 1989.

Managerii descoperă adesea că este dificil să identifice oamenii din organizație care se confruntă cu niveluri înalte de stres. O parte a acestei dificultăți se datorează faptului că oamenii răspund în diferite modalități unui stres ridicat, iar o altă parte se datorează faptului că reacțiile fiziologice la stres sunt dificil, dacă nu imposibil, de observat și monitorizat de către manageri. Aceste reacții cuprind un puls înalt, bătăi puternice ale inimii și probleme gastro intestinale.

Cu toate acestea, există o serie de simptome observabile privind nivelurile nedorit de mari ale stresului pe care managerii pot învăța să le recunoască. Aceste simptome sunt următoarele:[23]

- Oboseală constantă.
- Energie scăzută.
- Proastă dispoziție.
- Agresiune sporită.
- Consum excesiv de alcool.
- Explozii temperamentale.
- Nevoia de a consuma continuu alimente.
- Nivel înalt de nervozitate.
- Îngrijorare cronică.

Managerul care observă unul sau mai multe dintre aceste simptome la salariații săi trebuie să facă investigații pentru a vedea dacă aceste simptome se datorează într-adevăr unui stres prea ridicat. În cazul în care răspunsul este afirmativ, managerul va trebui să încerce să-i ajute pe acești salariați să gestioneze stresul și/sau trebuie să încerce să reducă factorii de stres din organizație.

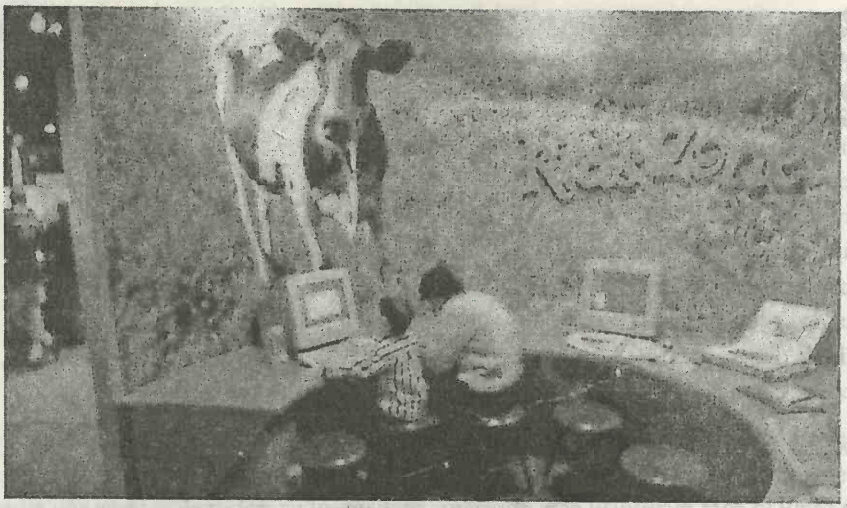
AJUTAREA SALARIAȚILOR PENTRU A GESTIONA STRESUL Un **factor de stres** este o solicitare de mediu care-i face pe oameni să se simtă stresați. Factorii de stres apar, în mod obișnuit, în condițiile în care persoanele se confruntă cu situații pentru care comportamentul lor obișnuit este inadecvat sau ineficient și în care consecințele negative sunt asociate eșecului de a aborda în mod corespunzător respectiva situație. Schimbarea organizatorică a cărei caracteristică este restrângerea sau concedierea continuă de personal reprezintă un factor evident de stres, dar mulți alți factori legați de politicile, structurile, condițiile și procesele organizației pot acționa, de asemenea, în calitate de factori de stres.[24]

Factorul de stres este o solicitare de mediu care-i face pe oameni să se simtă stresați.

REDUCEREA FACTORILOR DE STRES DIN ORGANIZAȚIE Stresul este rar redus semnificativ până ce factorii de stres care l-au determinat nu sunt aduși la un nivel satisfăcător sau eliminați din mediu. De exemplu, dacă prea multe schimbări organizatorice determină un nivel nedorit de mare de stres, managementul poate fi capabil să reducă acest stres prin îmbunătățirea pregătirii care urmărește să-i instruiască pe salariați să facă față solicitărilor impuse de schimbare. Sau managementul poate alege să reducă un astfel de stres abținându-se pentru o perioadă de la întreprinderea unor schimbări organizatorice suplimentare.[25]

Managementul poate, de asemenea, să adopte câteva strategii pentru a preîntâmpina dezvoltarea inițială a unor factori de stres nedoriți în organizații. Trei dintre aceste strategii sunt:[26]

1. *Crearea unui climat organizatoric care sprijină persoanele* – Organizațiile se transformă, în mod obișnuit, în organisme birocratice mari cu un climat formal, inflexibil și impersonal. Acest cadru conduce la un stres considerabil la locurile de muncă. Constituirea unui mediu organizatoric mai puțin formal și mai înclinat spre sprijinirea nevoilor salariaților va împiedica dezvoltarea unor factori de stres nedoriți în cadrul organizației.
2. *Transformarea muncii într-o activitate interesantă* – Munca de rutină care nu permite salariaților un anumit nivel de libertate dă naștere adesea unui stres nedorit în rândul salariaților. Dacă managementul se focalizează asupra transformării muncii într-o activitate cât mai interesantă



Gateway Computers şi-a completat recent operaţiile de satisfacere a comenzilor prin poştă prin deschiderea unor magazine mai tradiţionale de tipul celui prezentat în fotografia de mai jos. O schimbare majoră de acest tip poate uneori să fie acompaniată de rezistenţa salariaţilor şi de un stres corespunzător. Rolul managementului este acela de a reduce rezistenţa şi de a gestiona stresul pentru a întreprinde schimbarea necesară.

posibil, acest lucru va trebui să împiedice dezvoltarea factorilor de stres legaţi de munca de rutină, plictisitoare.

3. *Conceperea şi aplicarea unor programe de consiliere în carieră* – Salariaţii se confruntă adesea cu un stres considerabil atunci când nu ştiu care va fi următoarea etapă din cariera lor sau momentul în care vor trebui să parcurgă această etapă. În cazul în care managerii pot explica salariaţilor care va fi această etapă şi când o vor putea parcurge în mod realist, ei vor descuraja factorii nedoriţi de stres din acest domeniu.

IBM este un exemplu de firmă care de mai mulţi ani s-a focalizat asupra planificării carierei salariaţilor săi ca pe un mijloc de reducere a stresului salariaţilor.[27] IBM dispune de un program la nivel de corporaţie care-i încurajează pe supervizori să ţină anual, în mod voluntar, şedinţe de planificare a carierei cu salariaţii lor care se încheie prin conceperea unui plan pe o singură pagină ce prevede acţiunile care trebuie întreprinse în domeniul carierei. În acest fel, salariaţii companiei IBM vor avea o idee clară în ceea ce priveşte evoluţia carierei lor.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Agentul schimbării trebuie să fie atent să nu creeze prea mult stres asupra altor membri ai organizaţiei ca rezultat al schimbării planificate. Acest stres poate să fie suficient de mare astfel încât să elimine orice îmbunătăţire planificată la AT&T şi poate da naştere, de fapt, unor efecte legate de stres în rândul salariaţilor de tipul simptomelor fizice şi al incapacităţii de a lua decizii solide.

Deşi un oarecare stres asupra membrilor organizaţiei ca rezultat al implementării noilor condiţii de muncă de către agentul schimbării poate să mărească productivitatea, un stres prea ridicat poate să aibă un impact negativ asupra producţiei. Agentul schimbării trebuie să fie atent la apariţia unor simptome cum ar fi oboseala constantă, agresiunea sporită, izbucnirile temperamentale şi îngrijorarea cronică.

În cazul în care agentul schimbării stabileşte că a apărut un nivel nedorit de mare al stresului ca urmare a modificării condiţiilor de muncă, el trebuie să încerce să reducă stresul. Agentul schimbării poate să procedeze în această direcţie prin intermediul programelor de pregătire menite să-i instruiască mai bine pe membrii organizaţiei pentru a îndeplini noile solicitări ale postului impuse de schimbare. Sau agentul schimbării poate pur şi simplu să încetinească ritmul schimbării.

Va fi probabil înţelept ca agentul schimbării să întreprindă acţiuni care vor împiedica dezvoltarea factorilor nedoriţi de stres ca rezultat al modificării planificate a condiţiilor de muncă. În această privinţă, agentul schimbării trebuie să se asigure că la AT&T există un climat care vine în sprijinul nevoilor salariaţilor şi că activitatea ce va trebui prestată ca urmare a schimbării planificate va fi cât mai interesantă.

VIRTUALITATEA

Una dintre schimbările specifice care au loc în mod obişnuit în organizaţiile moderne din întreaga lume este tendinţa înspre „virtualitate". Întrucât această tendinţă este cu adevărat semnificativă şi se aşteaptă să evolueze în viitor, secţiunea de faţă pune accentul pe definirea organizării virtuale, pe analiza nivelului de virtualitate din organizaţii şi pe descrierea biroului virtual.[28]

DEFINIREA ORGANIZĂRII VIRTUALE

Pe ansamblu, **organizarea virtuală** păstrează esenţa unei organizări tradiţionale cu excepţia câtorva aspecte care ţin de graniţele şi structura tradiţionale.[29] Organizările virtuale mai sunt cunoscute sub denumirea de organizări de tip reţea sau de corporaţii modulare.[30] În esenţă, managerii depăşesc graniţele şi structurile tradiţionale pentru binele organizaţiei folosind progresele recente din domeniul tehnologiei informaţiei. Probabil că progresele cele mai importante din acest domeniu sunt Internetul, World Wide Web-ul, precum şi instrumentele hard şi soft care permit managerilor să folosească primele două elemente mai uşor.[31] Atât organizaţiile mari, cât şi cele mici pot prezenta aspecte virtuale.[32]

Organizarea virtuală este o organizare care păstrează esenţa unei organizări tradiţionale, cu excepţia câtorva aspecte care ţin de graniţele şi structura tradiţionale.

NIVELURILE DE VIRTUALITATE

Organizaţiile pot varia semnificativ din punct de vedere al nivelului de virtualitate. Firma care dispune de cel mai înalt nivel de virtualitate este cunoscută sub denumirea de **firmă virtuală**, o organizaţie care depăşeşte semnificativ graniţele şi structura unei organizaţii tradiţionale „legând" în mod cuprinzător partenerii firmei de tipul salariaţilor, al furnizorilor şi al clienţilor prin intermediul unui sistem complex de poştă electronică, World Wide Web şi alte instrumente legate de Internet de tipul videoconferinţelor. Acest lucru le permite partenerilor să comunice şi să participe la eforturile de ajutare a organizaţiei pentru a deveni mai plină de succes.

Firma virtuală este o organizaţie care depăşeşte semnificativ graniţele şi structura unei organizaţii tradiţionale.

Pe de altă parte, alte organizaţii au un nivel mult mai redus de virtualitate. Ca exemplu, o serie de organizaţii îşi limitează virtualitatea la **echipele virtuale**, grupuri de salariaţi formate de către manageri care depăşesc graniţele şi structura echipelor tradiţionale având membri, de

exemplu, în locații dispersate din punct de vedere geografic care țin contactul prin intermediul unor mesaje transmise în timp real apelând la intranet sau Internet pentru a discuta problemele speciale sau neanticipate ale organizației.[33] Ca alt exemplu, organizațiile își pot limita virtualitatea la **pregătirea virtuală**, un proces de pregătire care depășește granițele și structura pregătirii tradiționale. Această pregătire poate depăși limitele pregătirii tradiționale prin, de exemplu, instruirea salariaților prin intermediul unor materiale de învățare bazate pe Internet.[34] Următoarele secțiuni vor analiza birourile virtuale, un tip popular de virtualitate care este introdus în numeroase organizații.

Echipele virtuale sunt grupuri de salariați formate de către manageri care depășesc granițele și structura echipelor tradiționale.

Pregătirea virtuală este un proces de pregătire care depășește granițele și structura pregătirii tradiționale.

MANAGEMENTUL ȘI INTERNETUL

Intruirea virtuală la Cable and Wireless Communications

Cable and Wireless Communications este o firmă globală de telecomunicații care operează în 50 de țări din întreaga lume. Conglomeratul este foarte diversificat, focalizându-se asupra unor domenii cum ar comutatoarele telefonice, televiziunea prin cablu și comunicațiile prin Internet.

În mod normal, ajutarea membrilor organizației pentru a învăța cum să rezolve problemele de muncă într-o organizație de o asemenea dimensiune este o provocare semnificativă. Pentru a putea răspunde acestei provocări, firma și-a înființat propria organizație de pregătire denumită The Cable and Wireless College. Scopul acestui colegiu este acela de a oferi pregătire, dezvoltare și instruire care să permită firmei să fie lider pe plan global în domeniul comunicațiilor integrate.

Unul dintre recentele experimente de pregătire ale colegiului care s-a bucurat de o largă apreciere privește instruirea virtuală. Experimentul s-a bazat pe ipoteza că managerii, cu ajutorul unei persoane care facilitează contactele, se pot instrui unul pe altul în ceea ce privește modul în care trebuie să rezolve problemele mutuale. Pentru a pune efectiv în practică experimentul, au fost înființate grupuri mici alcătuite din membri care se confruntă cu provocări asemănătoare și care pot să-și împărtășească unii altora experiențele, practicile și problemele. Apoi, membrilor grupurilor li s-a oferit ocazia să comunice prin intermediul Internetului despre provocările lor cu ajutorul unei persoane care facilitează contactele. În mod esențial, rațiunea experimentului a fost aceea de a oferi managerilor posibilitatea de a se instrui sau de a se sfătui unul pe altul.

Unul dintre grupurile de instruire a fost constituit din directori de marketing care lucrau pe șase insule din zona Caraibelor. Deși se cunoșteau unii pe alții, ședințele la care directorii participau fizic în aceeași sală erau dificil de organizat, consumau timp și, de regulă, impuneau deplasarea la Miami. Acest grup a fost solicitat să discute prin intermediul Internetului pentru a rezolva problemele care împiedicau succesul membrilor grupului pe termen scurt. Grupul apela pentru conversații la un anumit chat. De asemenea, discuțiile grupului erau conduse și sprijinite de o persoană care facilita contactele, un manager cu responsabilitate ierarhică din cadrul firmei.

Rezultatele obținute de grupul de directori de marketing au fost remarcabile. Într-o serie de cazuri, directorii au ridicat probleme cu care alții deja se confruntaseră și pe care le rezolvaseră, a fost eliminat timpul de deplasare într-o anumită locație pentru ținerererea ședințelor, iar angajamentul lor de a rezolva problemele analizate a fost impulsionat prin intermediul procesului de instruire virtuală. Pe baza acestor rezultate, The Cable and Wireless College va organiza, fără dubii, și alte ședințe de instruire virtuală în viitor. Pe măsură ce firma va dobândi o experiență mai mare în procesul de instruire virtuală, valoarea unei astfel de instruiri va spori fără dubii.

BIROUL VIRTUAL

Această secțiune analizează o componentă interesantă a virtualității organizării, și anume biroul virtual.[35] Secțiunile următoare analizează definiția conceptului, diversele motive pentru înființarea unui birou virtual și problemele care stau în calea gestionării unui birou virtual.

DEFINIREA BIROULUI VIRTUAL **Biroul virtual** este o modalitate de muncă ale cărei prevederi depășesc structura și granițele biroului tradițional. Caracterul său specific variază de la o organizație la alta, dar poate fi conceptualizat folosind gama modalităților alternative de muncă prezentată în Figura 13.8. Această gamă se bazează pe nivelul de mobilitate al salariatului în cadrul unui birou virtual, variind de la „prestarea ocazională a muncii la domiciliu" și până la „mobilitatea deplină". Definițiile modalităților alternative de muncă prezentate în Figura 13.8 sunt prezentate mai jos:

Biroul virtual este o modalitate de muncă ale cărei prevederi depășesc structura și granițele biroului tradițional.

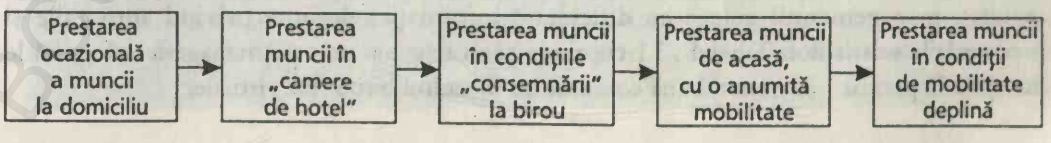
Prestarea ocazională a muncii la domiciliu Salariații au un birou și un program de muncă fixe, tradiționale, dar ocazional lucrează la domiciliu. În această situație, salariații sunt, în cea mai mare parte, salariați tradiționali care lucrează în condițiile unor birouri tradiționale.

Prestarea muncii în „camere de hotel" Salariații vin frecvent în biroul tradițional, dar întrucât nu sunt întotdeauna prezenți fizic ei nu primesc un spațiu permanent în cadrul biroului. Ei își pot rezerva o cameră sau un birou înainte de sosirea la birou, spațiu care uneori poartă denumirea de „cameră de hotel", unde pot primi și da telefoane și se pot conecta la rețeaua de calculatoare.

Prestarea muncii în condițiile „consemnării" la birou Salariații „consemnați" la birou au o anumită mobilitate, dar ei trebuie să vină la birou în mod regulat. De exemplu, o serie de salariați „consemnați" trebuie să vină dimineața la birou pentru a primi un telefon celular și un calculator portabil. Echipamentul este înapoiat după-amiaza la birou, salariații fiind obligați uneori să participe la o ședință sau să prezinte un raport despre ziua de muncă.

Prestarea muncii de acasă, cu o anumită mobilitate Un salariat care lucrează de acasă nu are un birou tradițional. Acest salariat poate să lucreze pe o masă de bucătărie sau pe

FIGURA 13.8 Gama modalităților alternative de muncă



o masă din dormitor. Salariatul care lucrează de la domiciliu poate să meargă să viziteze clienții sau să părăsească domiciliul în mod ocazional, dar munca sa este prestată, în principal, prin intermediul telefonului sau al calculatorului de la domiciliu. O serie de firme sprijină salariații care lucrează la domiciliu prin activități de tipul închirierii mobilei de birou, oferirii calculatoarelor și procurării unor linii telefonice de înaltă viteză.

Prestarea muncii în condiții de mobilitate deplină Un salariat care este pe deplin mobil lucrează dintr-un autoturism. În esență, autoturismul este un „birou" care conține echipamente de tipul telefoanelor celulare, al calculatoarelor portabile și al faxurilor. Acest tip de salariat este întreaga zi fie pe drum, fie în zonele de lucru de tipul locațiilor clientului, el fiind mai ales reprezentant de vânzări sau specialist în servirea clienților.

MOTIVE PENTRU ÎNFIINȚAREA UNUI BIROU VIRTUAL Managerii concep și implementează birourile virtuale din mai multe motive. Reducerea costurilor este motivul cel mai des citat, iar costurile imobiliare sau cele legate de închirierea imobilului sunt cele mai des menționate costuri care trebuie reduse. Spațiile necesare pentru birourile tradiționale dintr-o organizație pot fi reduse cu peste 50% prin folosirea birourilor virtuale. Managerii folosesc, de asemenea, birourile virtuale pentru a spori productivitatea. Experiența mai multor organizații demonstrează că oamenii lucrează mai repede și sunt întrerupți mai puțin atunci când își desfășoară activitatea de acasă. În al treilea rând, firmele înființează, de asemenea, birouri virtuale ca parte a reconceperii posturilor pentru a face salariații mai eficienți și eficace. De exemplu, o serie de organizații trebuie să reducă timpul necesar pentru eliminarea problemelor clienților. O serie de manageri fac acest lucru prin folosirea unor salariați responsabili cu servirea clienților care au o mobilitate deplină în prestarea muncii. Conform acestui raționament, salariații responsabili cu servirea clienților care au o mobilitate deplină în prestarea activității au o posibilitate mai mare de a ajunge mai repede la sediul clienților decât salariații responsabili cu servirea clienților care lucrează în birourile tradiționale și, prin urmare, primii au șanse mai mari de a rezolva rapid problemele clienților.

PROBLEME ÎN GESTIONAREA UNUI BIROU VIRTUAL Nu încape nici un dubiu, managerii se confruntă cu numeroase probleme noi când folosesc conceptul de birou virtual. De exemplu, birourile virtuale îngreunează impunerea culturii dorite în cadrul firmei. Pentru salariați, birourile tradiționale reprezintă un loc pentru a deveni familiarizați cu colegii și pentru socializare în condițiile unei culturi stabilite pentru firmă. Din punctul de vedere al apropierii, salariații care lucrează în birouri virtuale se află la o distanță fizică mai mare de ceilalți salariați fiind mai dificil pentru manageri să impună o anumită cultură a firmei. O altă problemă cu care se confruntă managerii care folosesc birourile virtuale este aceea că aceste birouri îngreunează controlul salariaților. Prezența persoanei într-un birou tradițional poate oferi managerului un feedback constant pe parcursul întregii zile privind angajamentul și performanțele salariatului, în timp ce în condițiile unui birou virtual, lucrurile nu stau așa de simplu. În cele din urmă, birourile virtuale îngreunează comunicarea. Comunicarea față-în-față planificată sau neplanificată care are loc într-un birou tradițional este, în esență, inexistentă într-un birou virtual. Drept rezultat, managementul culege cu dificultate informații relevante privind atitudinile și preocupările salariaților. Tabelul 13.1 cuprinde câteva acțiuni pe care managerii trebuie să le întreprindă pentru a asigura o bună comunicare în cadrul birourilor virtuale.

TABELUL 13.1 Sfaturi pentru a asigura o bună comunicare în cadrul birourilor virtuale

- Stabiliți de comun acord perioade regulate pentru comunicare. În această perioadă pot fi folosite convorbirile telefonice, mesajele prin poșta electronică, teleconferințele, videoconferințele și chat-ul. În acest mod pot fi ținute ședințe ale echipei sau ședințe de gândire în grup.
- Asigurați-vă că salariații care lucrează în birouri virtuale înțeleg care este valoarea lor pentru organizație. Concepeți metode pentru ca acești salariați să simtă spiritul de echipă. De exemplu: Dacă se organizează concursuri în echipă, asigurați-vă că salariații din birourile virtuale vor participa la aceste concursuri; sau puteți să creați o pauză virtuală de cafea în care să domine umorul și discuțiile vesele prin intermediul chat-ului.
- Organizați periodic evenimente sociale la care să participe personal toți salariații.
- Creați un buletin electronic informativ astfel încât toți salariații să fie informați în legătură cu proiectele, descoperirile, inovațiile și chiar erorile. Comunicarea erorilor – și a remediilor – îi ajută pe ceilalți să nu facă greșeli asemănătoare. Solicitați contribuții din partea tuturor membrilor echipei.
- Dacă nu puteți organiza la un moment dat o ședință la care să fie prezenți fizic salariații, faceți tot posibilul să țineți o video-conferință. Comunicarea vizuală întărește comunicarea verbală.
- Dacă salariații dumneavoastră lucrează pe regiuni, însărcinați pe unul dintre salariați să se ocupe de activitățile de comunicare și sociale. Grupurile care se întâlnesc informal pentru a împărtăși valori sau preocupări comune pot fi eficiente.
- Dacă membrii echipei se află la distanțe accesibile care pot fi parcurse cu mașina sau cu avionul, ar fi o idee bună să organizați ședințe săptămânale sau cel puțin lunare. Nu există nici un mijloc de a înlocui ședințele în care se impune prezența fizică a salariaților.
- Dacă este ușor pentru dumneavoastră să-i vizitați ocazional pe cei care lucrează în birourile virtuale, vă va fi de folos să-i vizitați chiar în mediul lor de muncă. Ședințele în echipă pot fi organizate chiar în aceste locuințe/medii de muncă pentru a legitima locul de muncă al celor care lucrează la domiciliu.
- Contactați regulat fiecare membru al echipei pentru a-i oferi sprijin și a facilita procesul de muncă. Cercetați care sunt nevoile de pregătire pentru a spori productivitatea. Oferiți aceste ocazii de pregătire.
- Dacă salariații trebuie să-și împărtășească rezultatele activității, dispuneți de o procedură formală, ca și de o tehnologie pentru comunicarea informală legată de situații și întrebări speciale.
- Cercetați și implementați constant o tehnologie de ultimă oră pentru menținerea unei comunicări productive.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Ultima secțiune a capitolului cuprinde informații legate de conținutul pe care ar putea să-l aibă raportul echipei RAM: În primul rând, raportul echipei RAM poate să recomande înființarea unei organizări virtuale la AT&T. Acest tip de recomandare se va focaliza asupra menținerii esenței organizării

(continuare)

tradiționale, dar fără anumite aspecte ale granițelor și structurii tradiționale. Recomandarea echipei RAM nu va propune măsuri drastice de tipul transformării companiei AT&T într-o firmă virtuală, ci mai degrabă impunerea unui anumit nivel de virtualitate prin constituirea echipelor virtuale.

Așa cum ne arată Studiul de caz introductiv, recomandările echipei RAM se focalizează asupra înființării unui tip de birou virtual care să permită salariaților să lucreze de la domiciliu. Alte opțiuni disponibile pentru înființarea unui birou virtual la AT&T ar putea fi prestarea muncii de către salariați în „camere de hotel", „consemnarea" salariaților la birou, prestarea muncii la domiciliu cu o anumită mobilitate sau prestarea muncii în condițiile unei mobilități depline. Argumentul echipei RAM pentru înființarea acestui tip de birou virtual la AT&T va include probabil economiile de cost ca urmare a reducerii costurilor de închiriere a spațiului pentru birouri și sporirea productivității salariaților.

Raportul echipei RAM va include probabil problemele cărora trebuie să li se facă față pentru ca noul birou virtual de la AT&T să aibă succes. Probabil că una dintre cele mai semnificative probleme este integrarea adecvată a salariaților virtuali în cultura companiei AT&T. Raportul consideră probabil că o bună comunicare între managerii companiei AT&T și salariații virtuali constituie un pas important pentru integrarea acestor salariați în cultura companiei și pentru asigurarea implicării lor continue. Pentru a realiza această comunicare, managerii companiei AT&T pot întreprinde acțiuni de tipul stabilirii unor perioade regulate de comunicare cu salariații virtuali, publicarea unui buletin electronic informativ care să-i ajute pe salariații virtuali să se confrunte cu problemele lor unice, organizarea regulată a unor evenimente sociale prin care salariații virtuali pot să se întâlnească și să interacționeze unii cu alții, ca și cu alți salariați ai companiei AT&T într-un mediu de muncă tradițional.

Pentru informații actualizate despre subiectele din acest capitol, exerciții pe Internet, legături cu site-urile similare de pe Internet, un ghid interactiv de studiu și multe alte lucruri, vizitați site-ul nostru la

http://www.prenhall.com/certo

REZUMAT ORIENTAT PE ACȚIUNE

Recitiți obiectivele acestui capitol. Fiecare obiectiv este însoțit de întrebări. Răspunsul corect la aceste întrebări vă va ajuta să rețineți cele mai importante concepte prezentate în cadrul acestui capitol. După ce răspundeți la fiecare întrebare, încercuiți răspunsurile și verificați-le cu răspunsurile corecte de la sfârșitul capitolului. (*Sfat:* În cazul în care aveți vreun dubiu în legătură cu răspunsurile corecte, consultați pagina la care este abordată respectiva problemă în cadrul capitolului și care este menționată după răspunsul corect).

Încercuiți: Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc definiția *modificării organizării.*

A F **a)** Scopul modificării organizării este acela de a spori măsura în care organizația își îndeplinește obiectivele.

a b c d e **b)** Modificările organizatorice cuprind în mod specific schimbarea: (a) obiectivelor generale (b) nivelurilor consacrate de autoritate ierarhică din cadrul organizației (c) nivelurilor de responsabilitate deținute de diverși membri ai organizației (d) b și c (e) toate elementele de mai sus.

2. Să cunosc importanța relativă a schimbării și a stabilității pentru organizație.

a b c d e **a)** Conform modelului lui Hellriegel și Slocum, următorul rezultat este cel mai probabil atunci când atât adaptarea, cât și stabilitatea sunt ridicate: (a) probabilitate ridicată de dispariție lentă (b) probabilitate ridicată de supraviețuire

(c) probabilitate ridicată de supraviețuire și dezvoltare (d) certitudinea unei dispariții rapide (e) posibilitatea unei dispariții lente.

A F b) Conform lui Hellriegel și Slocum, schimbările repetate dintr-o organizație fără existența unei preocupări pentru stabilitate dau naștere în mod specific unor salariați cu un grad înalt de adaptare.

3. Să recunosc ce tipuri de schimbări trebuie întreprinse într-o organizație.

A F a) Deși managerii pot alege să modifice o organizație în mai multe moduri, cele mai multe schimbări pot fi incluse într-una din următoarele categorii: (a) schimbări legate de oameni (b) schimbări de obiective (c) schimbări tehnologice.

a b c d e b) Descentralizarea unei organizații este o schimbare structurală care urmărește: (a) să micșoreze costul coordonării (b) să intensifice controlul exercitat de subunități (c) să sporească motivația (d) toate elementele de mai sus (e) a și b

4. Să știu de ce trebuie luați în considerare oamenii influențați de schimbare atunci când se întreprinde schimbarea.

a b c d e a) Următorul element *nu* constituie un exemplu de pierdere pe plan personal ca rezultat al unei schimbări de care se tem membrii unei organizații: (a) posibilitatea reducerii prestigiului personal (b) deteriorarea relațiilor sociale consacrate (c) reducerea productivității de ansamblu a organizației (d) eșecul personal datorită incapacității de a îndeplini noile responsabilități impuse de post (e) deteriorarea relațiilor consacrate de muncă.

A F b) Sprijinul pentru o schimbare propusă poate fi modificat prin focalizarea atenției asupra posibilelor câștiguri individuale care pot apare ca urmare a întreprinderii schimbării.

5. Să știu să evaluez schimbarea.

a b c d e a) Simptomele care indică faptul că este nevoie de o schimbare suplimentară sunt acele situații în care membrii organizației: (a) sunt orientați mai mult asupra viitorului decât asupra trecutului (b) sunt înclinați într-o măsură mai mare asupra provocărilor problemelor prezente decât asupra obligațiilor care țin de ritualuri (c) acordă o atenție mai mare obiectivelor de ansamblu ale firmei decât obiectivelor compartimentelor (d) nici unul dintre elementele de mai sus (e) a și b.

A F b) Schimbarea este o parte inevitabilă a managementului și este considerată atât de importantă pentru succesul organizației încât o serie de manageri îi încurajează pe salariați să sugereze schimbările de care este nevoie.

6. Să cunosc legătura dintre schimbarea organizatorică și stres.

A F a) Stresul este pur și simplu gradul de uzură care afectează organismul.

A F b) Din punctul de vedere al managementului, stresul asupra salariaților poate să fie ori prea ridicat, ori prea scăzut.

A F c) Factorii de stres sunt acei factori din cadrul organizației care reduc stresul salariaților.

7. Să cunosc virtualitatea în calitate de mijloc pentru schimbarea organizatorică.

a b c d e a) Gama modalităților alternative de muncă include o condiție de prestare a activității denumită: (a) navigarea la locul de muncă (b) consemnarea deplină

la birou (c) mobilitatea deplină (d) prestarea ocazională a muncii în „camere de hotel" (e) nici unul dintre elementele de mai sus.

A F b) Reducerea cheltuielilor este motivul cel mai puțin citat de manageri pentru înființarea unui birou virtual.

A F c) Salariații din birourile virtuale sunt mai greu de controlat de către manageri.

ANEXĂ LA STUDIUL DE CAZ INTRODUCTIV

ÎNTREBĂRI

„AT&T schimbă locul și modul în care lucrează oamenii" (pag. 364), precum și secțiunile care au revenit la studiul de caz au fost scrise pentru a vă ajuta să înțelegeți mai bine conceptele de management cuprinse în cadrul acestui capitol. Răspundeți la următoarele întrebări privind studiul de caz pentru a înțelege mai bine conținutul capitolului:

1. Cât de complicat va fi pentru un agent al schimbării de la AT&T să implementeze noile condiții de muncă în cadrul companiei? Explicați.
2. Credeți că anumiți salariați ai companiei AT&T se vor opune în mod subtil schimbării? De ce sau de ce nu?
3. Ce elemente ale acestei schimbări îi pot determina pe membrii organizației să fie afectați de stres și ce poate să facă agentul schimbării pentru a reduce acest stres? Explicați.

EXERCIȚII PRIVIND APTITUDINILE DE MANAGEMENT: IMPUNEREA UNEI ORGANIZĂRI DE TIP MATRICE

Studiul de caz introductiv a analizat eforturile companiei AT&T de a modifica locul și modul în care lucrează oamenii. Presupuneți că ați fost numit manager de proiect la AT&T și că sunteți responsabil de implementarea schimbării de care este nevoie în aceste domenii. Trasați o organigramă de tip matrice pe care o veți folosi pentru a implementa schimbările de care este nevoie. Explicați cât mai detaliat posibil cum va funcționa organizarea dumneavoastră de tip matrice. Numele pe care l-a primit proiectul dumneavoastră este „Proiectul alternativ de muncă".

PROBLEME DE RECAPITULAT ȘI DE ANALIZAT

1. Ce se înțelege în acest capitol prin conceptul de *modificare a organizării*?
2. De ce organizațiile întreprind în mod specific diverse schimbări?
3. O organizație are nevoie atât de schimbare, cât și de stabilitate? Explicați.
4. Ce factori esențiali trebuie să ia în considerare managerul atunci când modifică organizarea?
5. Definiți *agentul schimbării* și enumerați aptitudinile necesare pentru a fi un agent al schimbării de succes.
6. Explicați conceptul de *eficiență a organizației* și descrieți factorii principali care influențează cât de eficientă va fi o organizație.
7. Descrieți relația dintre „stabilirea a ceea ce trebuie schimbat în cadrul unei organizații" și „alegerea tipului de schimbare pentru organizație".
8. Care este diferența dintre schimbarea structurală și schimbarea legată de oameni?
9. Organizarea de tip matrice este un exemplu de schimbare structurală? Explicați.
10. Trasați și explicați grila de management.
11. Este DO de tip grilă un exemplu de tehnică folosită pentru a întreprinde o schimbare structurală? Explicați.
12. Ce determină rezistența față de schimbare?
13. Explicați și enumerați acțiunile pe care le pot întreprinde managerii pentru a minimiza rezistența salariaților față de schimbare.
14. Cum și de ce trebuie să evalueze managerii schimbările pe care le fac?

15. Definiți stresul și explicați modul în care influențează performanțele.
16. Enumerați trei factori de stres care pot exista în cadrul unei organizații. Pentru fiecare factor de stres, analizați o acțiune specifică de management care poate fi întreprinsă pentru a-l reduce sau elimina.
17. Ce efect poate avea consilierea privind cariera asupra stresului salariaților? Explicați.
18. Definiți *organizarea virtuală* și explicați modul în care organizațiile pot avea niveluri diferite de virtualitate.
19. Analizați trei provocări cu care v-ați putea confrunta în gestionarea unei organizații virtuale. Explicați de ce problemele pe care le-ați ridicat sunt într-adevăr provocări.
20. Analizați trei sugestii pe care le dați pentru păstrarea unei bune comunicări între un manager și salariații dintr-un birou virtual.

RĂSPUNSURI LA REZUMATUL ORIENTAT PE ACȚIUNE

1. a) A, pag. 366
   b) d, pag. 366
2. a) c, pag. 367
   b) F, pag. 367
3. a) F, pag. 371
   b) d, pag. 373
4. a) c, pag. 380
   b) A, pag. 380
5. a) d, pag. 381
   b) A, pag. 381
6. a) A, pag. 383
   b) A, pag. 383
   c) F, pag. 385
7. a) c, pag. 389
   b) F, pag. 390
   c) A, pag. 390

STUDIU DE CAZ: Concedierile – costul derulării afacerilor

În 1995, 385.000 de locuri de muncă din SUA au fost desființate într-un mare număr de sectoare de activitate – producție, telecomunicații, finanțe și valori mobiliare, precum și comerțul cu amănuntul. Din 1990 până în 1995, firmele americane au renunțat la 2,9 milioane de locuri de muncă. Cele mai mari reduceri s-au înregistrat în 1993, când IBM a concediat 60.000 de oameni, iar Sears Roebuck – 50.000 de salariați. Pe 2 ianuarie 1996, AT&T a început noul an anunțând că va concedia 40.000 de salariați ca parte a restructurării sale în masă în trei companii separate.

Totuși, conform Asociației Americane de Management, această tendință a desființării locurilor de muncă a cunoscut o încetinire. În fiecare an din perioada 1990 – 1992, aproape 8% din forța de muncă americană a fost concediată; în 1993 s-a înregistrat cel mai mare număr de concedieri, peste 8% din forța de muncă americană fiind concediată. Procentul a scăzut în perioada 1993-1994 la mai puțin de 6%; între 1994-1995 doar 1% din salariați și-au pierdut locurile de muncă în urma restrângerilor de activitate.

Totuși, statisticile naționale nu dezvăluie întreaga poveste, în special în ceea ce privește latura umană. Anunțul privind concedierile făcut de AT&T i-a uimit pe cei 300.000 de salariați. În discursul său, președintele AT&T, Robert E. Allen, care a întreprins cinci reduceri masive de personal în ultimii opt ani, a declarat că „în măsura în care vom putea ajunge la echilibru, vom obține profituri mai mari, o flexibilitate mai mare și un flux mai mare de numerar pentru a investi în alte ocazii". Oficialii au fost de acord că era imposibil de previzionat când se vor termina concedierile întrucât nu se știa de câți salariați va avea nevoie noua companie AT&T. În întreaga companie, salariații simțeau stresul datorat instabilității locurilor de muncă.

La două luni după anunțul de concediere, stresul a lovit din nou când 72.000 de manageri – aproape jumătate din personalul administrativ al companiei AT&T- au primit oferta unor pachete compensatorii în cazul în care părăseau de bună voie firma. Managerilor li s-a dat ca termen luna decembrie 1996 pentru a se hotărî. Oferta nu a fost prea „atractivă"; de fapt, managerii care n-au acceptat această ofertă și au fost concediați au primit pachete asemănătoare datorate desfacerii contractului de muncă. Analiștii cred că managementul companiei AT&T s-a hotărât să nu facă

pachetul compensatoriu în caz de plecare de bună voie din firmă prea atractiv de frica de a nu pierde manageri talentaţi care ar fi putut fi folosiţi în noile companii. Numai 6.500 de manageri au acceptat înainte de termenul final oferta de primire a unui pachet compensatoriu în cazul în care părăsesc de bună voie firma.

Pe 2 ianuarie 1996, Allen a anunţat că „reducerea forţei noastre de muncă va fi cea mai dificilă şi dureroasă acţiune pe care a trebuit să o întreprindem în acest program de restructurare. Compasiunea va fi un element esenţial în gestionarea reducerilor de personal...". Într-un mesaj transmis salariaţilor prin poşta electronică, el a explicat că reducerile de locuri de muncă „au fost determinate de schimbările de pe piaţa noastră – modificări ale nevoilor clienţilor, ale tehnologiei şi ale politicii publice – şi nu datorită greşelilor făcute de oamenii care trebuie să plece".

Chiar dacă au fost sau nu incluşi în prima tură de concedieri, toţi salariaţii de la AT&T simţeau efectiv stresul datorat reducerilor de personal. Moralul era la pământ. În New Jersey, statul în care compania este cel mai mare angajator privat şi în care au fost concediaţi între 6.000 şi 7.000 de salariaţi la începutul lui ianuarie, întreaga comunitate se aştepta să sufere de cel puţin o recesiune temporară a economiei locale. Conform lui Don Jay Smith, un salariat al AT&T din Parsippany - „Cred că foarte mulţi oameni sunt nervoşi din cauza acestui lucru şi în legătură cu perspectivele lor de a găsi un nou loc de muncă. Cred că majoritatea oamenilor consideră că vremurile bune s-au terminat".

Unul dintre directorii de vârf ai AT&T, un veteran şi arhitect de bază al restructurării din 1984, a hotărât să părăsească firma înainte de întreprinderea noii restructurări. Într-un interviu acordat agenţiei Associated Press, Victor A. Pelson, care şi-a încheiat cariera sa la AT&T în calitate de preşedinte al operaţiunilor globale, a declarat: „ Restructurarea este absolut necesară, dar când treci prin schimbări de acest fel, există foarte multe lucruri pe care trebuie să le faci – separarea tuturor tipurilor de active, cel mai important a activelor umane ... iar eu am mai trecut prin aşa ceva.".

Conform cotidianului *The Wall Street Journal*, cei din interior se tem că anii de restrângeri de personal au afectat moralul salariaţilor de la compania AT&T tocmai când compania avea nevoie de „un spirit de echipă în rândul salariaţilor săi pentru a ataca noi pieţe". John Challenger, un consultant la firma Challenger, Gray & Christmas din Chicago, care se ocupă cu reorganizarea firmelor, spune: „Reducerile de personal de acest tip aruncă organizaţia în haos, făcând ca firma care rămâne să se ţină cu greutate pe picioare".

Cu toate acestea, conform lui Richard Klugman de la Paine Webber, acţiunile firmelor care dăunează salariaţilor dar îi avantajează pe acţionari sunt în continuă creştere: „Veţi vedea din ce în ce mai multe firme ... care adoptă o abordare realistă conform căreia acţionarii sunt pe primul plan, în timp ce salariaţii au rolul doar de a-i servi pe acţionari". Prin urmare, se pare că americanii care intră în rândul forţei de muncă vor trebui să-şi dezvolte o mentalitate privind carierele care este foarte diferită de mentalitatea pe care au avut-o părinţii lor când au fost tineri. Salariaţii cu posturi de conducere şi execuţie se pot aştepta să schimbe locurile de muncă de şase până la şapte ori pe parcursul carierei lor.

Nesiguranţa locurilor de muncă produce un stres care afectează salariaţii de la toate nivelurile. „Managerii păreau să fie insensibili la schimbările din economie", spune Paul Osterman, un profesor de resurse umane la Sloan School of Management. „Acum, se pare că lumea lor se destramă, deşi ei se găsesc într-o poziţie mai bună decât majoritatea salariaţilor".

ÎNTREBĂRI

1. Ar trebui ca toţi salariaţii americani să se simtă nesiguri în privinţa locurilor lor de muncă sau există domenii şi tipuri specifice de salariaţi care sunt ameninţate de reducerile de personal? Veniţi cu exemple în sprijinul opiniei dumneavoastră.
2. Cum influenţează planurile de restructurare ale companiei AT&T schimbarea în cele trei domenii principale ale factorilor organizatorici – factorii legaţi de oameni, factorii structurali şi cei tehnologici? Descrieţi cum poate fi maximizată eficienţa în fiecare domeniu.
3. Concedierile masive de tipul celor de la AT&T au în mod evident un efect puternic asupra oamenilor care-şi pierd locul de muncă, dar ele influenţează şi salariaţii care rămân în firmă. Enumeraţi efectele negative ale concedierilor asupra salariaţilor care rămân în firmă. Concepeţi o listă de modalităţi prin care firma poate să reducă acest impact negativ.

Partea a patra Influențarea

CAPITOLUL 14
Elementele fundamentale ale influențării și ale comunicării

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc ce înseamnă influenţarea.
2. Să cunosc ce reprezintă comunicarea interpersonală.
3. Să ştiu cum se foloseşte feedback-ul.
4. Să apreciez importanţa comunicării nonverbale.
5. Să dobândesc informaţii despre comunicarea formală în organizaţii.
6. Să apreciez importanţa sursei de informaţii.
7. Să cunosc câteva modalităţi de încurajare a comunicării în organizaţie.

STUDIU DE CAZ INTRODUCTIV

Managerii firmei Eaton se concentrează asupra influențării oamenilor

Atenţie: La sfârşitul capitolului (pag. 423) veţi găsi o Anexă la studiul de caz introductiv care conţine o serie de întrebări şi un exerciţiu privind aptitudinile de management. Această Anexă urmăreşte să aprofundeze aplicarea conceptelor din capitol la situaţiile existente în studiul de caz.

Este ora 7.30 a.m., ora pentru lămurirea problemelor de dimineață la fabrica firmei Eaton. Zece salariați membri sindicali, fiecare reprezentând o echipă de lucru, stau în jurul unei mese. „Ce vânzări am avut ieri?" întreabă un supervizor din capul mesei. Un salariat, aruncându-şi privirea pe un raport scos la imprimantă răspunde că vânzările de ieri s-au cifrat la valoarea de 625.275 de dolari. „Iar în cursul lunii?". Un alt salariat răspunde că acestea au atins nivelul de 6.172.666 dolari.

Probabil că Eaton nu este un nume prea cunoscut, iar produsele sale – cuprinzând cutii de viteză, supape pentru motor, osii pentru camioane, iar la fabrica din Lincoln; Nebraska, întrerupătoare – nu sunt fermecătoare. Totuşi, succesul său în creşterea productivităţii şi în reducerea costurilor pun sub semnul întrebării afirmaţiile recente conform cărora salariaţii americani sunt nemotivaţi, iar firmele americane sunt neputincioase.

Acești salariați de la Eaton Corporation își planifică și își evaluează propria muncă. Firma le oferă informații financiare și toate informațiile de care au nevoie pentru a lua decizii pe cont propriu.

Pentru Eaton este important să-i facă pe oameni să gândească pentru ei – și să lucreze în echipe. Firma angajează manageri care nu sunt autocrați și îi pregătește pentru a accepta o delegare a autorității lor. Nu oricine poate să accepte așa ceva: Când inginerii de la Lincoln au fost scoși din birourile în care se izolau, iar compartimentul a fost mutat chiar în hala de producție, șeful compartimentului și un alt coleg de-al său și-au dat demisia în semn de protest.

Totuși, managerii care se adaptează tind să rămână o perioadă mai mare de timp în aceeași fabrică. Managerul fabricii din Lincoln ocupă această funcție din 1980. Managerul fabricii Kearney, Robert Dyer, este un localnic din Nebraska angajat ca mașinist în 1969 când s-a deschis fabrica. Acesta nu este un lucru neobișnuit: 23 dintre cele 57 de persoane care formează personalul de conducere de la Lincoln provin din rândul salariaților care lucrează în prima linie.

La cele două fabrici managementul împărtășește cu salariații informații financiare extinse pentru a scoate în evidență legătura dintre performanțele lor și cele ale fabricii. La fabrica Kearney, un monitor TV dispus în bufet afișează rezultatele din ziua anterioară pe ture și pe compartimente în raport cu obiectivele privind costurile și performanțele. La Lincoln mesajele sunt primite prin intermediul unor rapoarte scoase la imprimantă. „Acest lucru îți oferă un punct de reper", spune Ricky Rigg, un fabricant de metale, „și te îndeamnă să apreciezi mai mult ceea ce faci".

La Kearney, unde salariații lucrează în zgomot și în căldura produsă de metalul forjat fierbinte, primele se bazează pe performanțele întregii fabrici în raport cu performanțele din anul anterior. De exemplu, în primul trimestru, fabrica Kearney a depășit performanțele din anul anterior în domeniul profiturilor și al reducerii costurilor cu 7% – iar salariații au primit o primă trimestrială de 7%, adică de aproape 500 de dolari pe cap de salariat. Salariații fabricii Kearney au obținut o primă în fiecare trimestru de când a fost introdus sistemul cu șase ani în urmă.

De asemenea, există și o recunoaștere care nu se rezumă la bani. Într-una din ultimele zile de miercuri, la fabrica Kearney s-a organizat o masă de prânz aniversară pentru a sărbători cea de-a 365-a zi consecutivă în care salariații care lucrează în primul schimb n-au înregistrat nici un accident la locul de muncă. Masa a fost pregătită de către Dyer, managerul fabricii, și de personalul de conducere – hamburgeri, hot dogs, salată de cartofi, fasole – iar salariații din primul schimb au fost cei care au consumat mâncarea.

„Bob personifică exact ce aștept de la un manager de fabrică", mărturisește George Dettloff, manager general al diviziei de componente pentru motor a firmei Eaton și șeful lui Robert Dyer. „El conduce, dar în același timp oferă libertate oamenilor".

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

Acest stil a devenit evident cu un an în urmă, când fabrica Kearney căuta un manager responsabil cu resursele umane pentru a-l înlocui pe managerul care tocmai demisionase. Un comitet alcătuit din 18 persoane cu funcţii de conducere şi de execuţie a făcut trierea oprindu-se asupra unui număr de 3 candidaţi. Când a venit timpul pentru o decizie finală, Dyer a cerut comitetului să decidă pe cont propriu.

Ce urmează

În Studiul de caz introductiv, succesul firmei Eaton Corporation în sporirea productivităţii şi a eficienţei este explicat, în mare măsură, prin modul în care managerii îşi conduc oamenii. Conform studiului de caz, managerii firmei Eaton conduc încurajându-i pe salariaţi să gândească singuri, să ia decizii legate de persoanele care vor fi angajate la Eaton şi să întreprindă schimbări în cadrul organizaţiei care vor da naştere unor îmbunătăţiri. Informaţiile din acest capitol accentuează valoarea unor astfel de manageri şi oferă sfaturi legate de acţiunile suplimentare pe care pot să le întreprindă managerii pentru a îndruma activităţile membrilor organizaţiei într-o direcţie care conduce la îndeplinirea obiectivelor sistemului de management. Acest capitol se împarte în două mari părţi:

1. Elementele fundamentale ale influenţării.
2. Comunicarea.

ELEMENTELE FUNDAMENTALE ALE INFLUENŢĂRII

Cele patru funcţii de bază de management – planificare, organizare, influenţare şi control – au fost prezentate în capitolul 1. *Planificarea* şi *organizarea* au fost deja analizate; *influenţarea* este cea de-a treia funcţie abordată în cadrul acestei cărţi. În secţiunile următoare vom prezenta o definiţie a *influenţării* şi o analiză a subsistemului influenţării.

DEFINIREA INFLUENŢĂRII

Influenţarea este procesul de îndrumare a activităţilor membrilor organizaţiei în direcţiile potrivite. *Direcţiile potrivite* sunt, desigur, acele direcţii care duc la îndeplinirea obiectivelor sistemului de management. Influenţarea presupune focalizarea pe membrii organizaţiei în calitate de oameni şi abordarea unor probleme de tipul moralului, al arbitrării conflictelor şi al dezvoltării unor relaţii bune de muncă. Ea constituie o parte esenţială a muncii unui manager. De fapt, capacitatea de a-i influenţa pe alţii constituie un element principal de care depinde succesul unui manager.[1]

Influenţarea este procesul de îndrumare a activităţilor membrilor organizaţiei în direcţiile potrivite. Ea presupune îndeplinirea a patru activităţi de management: (1) conducere (2) motivare (3) luarea în considerare a grupurilor şi (4) comunicare.

SUBSISTEMUL INFLUENŢĂRII

Ca şi funcţiile de planificare şi organizare, funcţia de influenţare poate fi percepută ca un subsistem în cadrul sistemului general de management (vezi Figura 14.1). Scopul principal al subsistemului de influenţare, cum am arătat anterior, este de a asigura îndeplinirea obiectivelor sistemului de management prin îndrumarea activităţilor membrilor organizaţiei în direcţiile potrivite.

FIGURA 14.1 Relațiile dintre sistemul general de management și subsistemul influențării

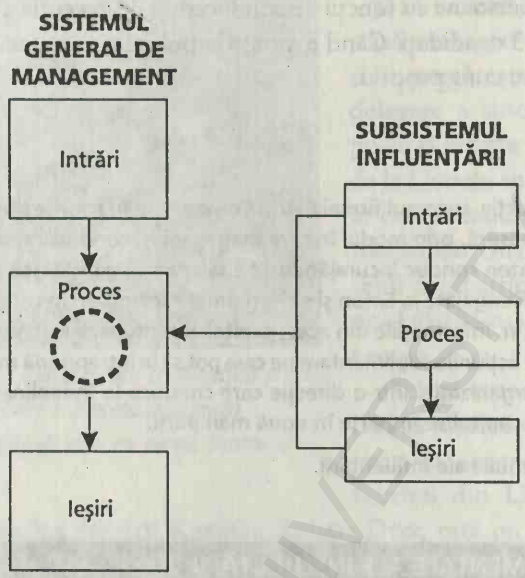


Figura 14.2 ne prezintă elementele componente ale subsistemului infeluențării. Intrările în acest subsistem sunt reprezentate de o parte din resursele totale ale sistemului general de management, iar ieșirile sunt reprezentate de comportamentul adecvat al membrilor organizației.

Comunicarea este esențială la toate nivelurile unei organizații, chiar și între colegi cum ar fi Bill Gates, fondatorul companiei Microsoft, și Steve Ballmer, noul președinte al acestei companii, care au lucrat împreună timp de mai mulți ani.

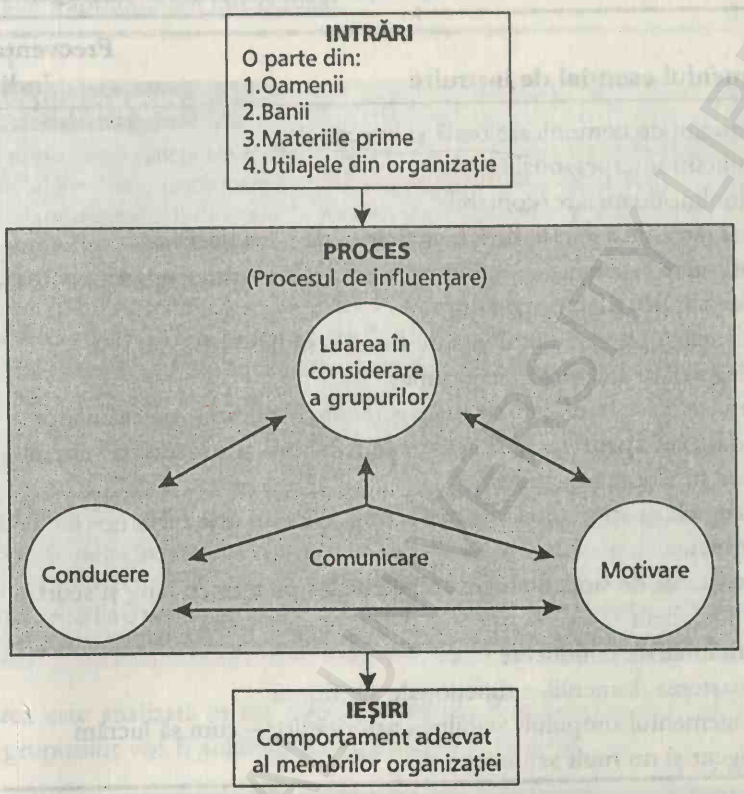
Procesul subsistemului de influențare presupune întreprinderea a patru activități principale de management:

1. Conducerea.
2. Motivarea.
3. Luarea în considerare a grupurilor.
4. Comunicarea.

Managerii transformă o parte din resursele organizației în comportamente adecvate ale membrilor organizației executând, în principal, aceste patru activități de bază.

Așa cum ne arată Figura 14.2, conducerea, motivarea și luarea în considerare a grupurilor se află în interdependență. Managerii întreprind toate aceste activități de influențare, într-o anumită măsură, prin comunicarea cu membrii organizației. De exemplu, managerii pot să decidă ce fel de lideri trebuie să fie numai după ce au analizat trăsăturile diverselor grupuri cu care interacționează și după ce au stabilit cum pot fi cel mai bine motivate aceste

FIGURA 14.2 Subsistemul influenţării



grupuri. Apoi, indiferent de strategia de conducere pe care o adoptă, conducerea, motivarea şi colaborarea cu grupurile vor fi realizate – cel puţin parţial – prin intermediul comunicării cu alţi membri ai organizaţiei.

De fapt, toate activităţile de management sunt întreprinse cel puţin parţial prin intermediul comunicării sau al eforturilor legate de comunicare. Întrucât comunicarea este folosită în mod repetat de către manageri, capacitatea de a comunica este considerată adesea drept aptitudinea fundamentală de management.

Un recent sondaj întreprins în rândul directorilor generali sprijină afirmaţia conform căreia comunicarea este o aptitudine fundamentală de management. Rezultatele care apar în Tabelul 14.1 demonstrează că directorii generali au trecut pe primul loc aptitudinilor de comunicare orală şi în scris (alături de aptitudinile interpersonale) în clasamentul aptitudinilor care trebuie dobândite de către studenţii de la management.

Informaţiile din cadrul cărţii ne arată că managerii conduc, cel puţin parţial, comunicând cu alţi membri ai organizaţiei. Următoarea secţiune – Oameni sub reflector – explică de ce Armata SUA a făcut din aptitudinile de comunicare o parte importantă a programului de pregătire în domeniul conducerii.

TABELUL 14.1 Directorii generali întocmesc un top al aptitudinilor pe care consideră că ar trebui să le dobândească studenții de la management

Locul*	Domeniul esențial de instruire	Frecvența cu care este indicat domeniul
1	Aptitudini de comunicare orală și în scris	25
1	Aptitudini interpersonale	25
3	Aptitudini financiare/contabile	22
4	Capacitatea de a gândi, de a fi analitic și de a lua decizii	20
5	Planificarea strategică și stabilirea obiectivelor – preocuparea pentru performanțele pe termen lung	13
6	Motivația și angajamentul față de firmă – să dai 110% din tine	12
7	Înțelegerea problemelor economice	11
8	Sistemele informaționale de management și aplicațiile pe calculator	9
8	Cunoașterea aprofundată a activității, a culturii și a mediului general în care funcționează firma	9
8	Conceptele și aptitudinile de marketing (clientul este rege)	9
11	Integritatea	7
11	Cunoașterea de sine: Stabilirea obiectivelor pe termen lung și scurt privind cariera	7
13	Aptitudinile de conducere	6
13	Cunoașterea domeniilor funcționale ale firmei	6
13	Managementul timpului: Stabilirea priorităților – cum să lucrăm inteligent și nu mult sau intens	1

* Locul 1 este cel mai important

OAMENI SUB REFLECTOR

Armata SUA formează conducătorii învățându-i să comunice

Armata SUA pretinde că poate să învețe oamenii să conducă. Cadeții parcurg un curs de instruire în domeniul conducerii în cadrul programului Advance Camp, un program de vară cu o durată de șase săptămâni pentru candidații la posturile de ofițeri care se ține la Fort Bragg, Carolina de Nord și la Fort Lewis, Washington.

Una dintre problemele pe care pune accentul Armata în cadrul programului său de pregătire este comunicarea. Viitorii lideri sunt învățați cum să comunice, atât oral, cât și în scris. Se pune accentul, în special, pe expuneri ținute în fața grupului.

Alte domenii pe care se pune accentul în cadrul programului de pregătire în domeniul conducerii susținut de către Armată sunt planificarea și organizarea, competența tehnică, raționamentul, sensibilitatea și delegarea. Exercițiile fizice care urmăresc să formeze aptitudinile de conducere cuprind coborârea pe o frânghie urmată de un plojon de circa 12 metri în apă, conducerea unei echipe pentru a construi un pod pe un curs de apă rapid curgător și conducerea unei echipe pe un traseu cu obstacole.

Pe ansamblu, Armata are nevoie de ofițeri care pot conduce atât din punct de vedere

intelectual, cât şi fizic. Acesta este motivul pentru care se pune accentul pe dobândirea de către cadeţi atât a aptitudinilor intelectuale, cât şi a celor fizice care le sunt necesare atunci când vor ocupa posturile de ofiţeri.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Una dintre principalele funcţii ale managementului firmei Eaton este influenţarea – îndrumarea activităţilor salariaţilor firmei Eaton pentru îndeplinirea obiectivelor organizaţiei. Studiul de caz ne oferă exemple clare ale modului în care firma influenţează salariaţii prin intermediul conducerii (angajarea unor manageri care nu sunt autocraţi), motivării (oferirea unor recompense băneşti şi nemateriale pentru sarcinile bine îndeplinite), conducerii grupurilor (înfiinţarea unor echipe de lucru pentru a spori succesul organizaţiei) şi comunicării (oferirii unui feedback către salariaţi pentru ca aceştia să ştie cât de bine şi-au îndeplinit sarcinile).

Una dintre aceste activităţi de influenţare, comunicarea, se dovedeşte cea mai importantă. În următoarele reveniri la studiul de caz, analiza se va focaliza pe comunicare aşa cum este realizată de către Robert Dyer, managerul fabricii din Lincoln, Nebraska aparţinând de firma Eaton. Aşa cum am arătat în Studiul de caz introductiv, Dyer şi salariaţii comunică pe marginea modului în care fabrica îşi desfăşoară activitatea, a problemelor şi a provocărilor cu care se confruntă aceasta, precum şi a modului în care pot fi abordate aceste probleme şi provocări. Comunicarea este, de fapt, principalul instrument prin care el îşi îndeplineşte îndatoririle sale de manager de fabrică. Aproape orice activitate pe care o prestează Dyer la Eaton (planificare, organizare sau control) îi impune să comunice cu alţi salariaţi. În esenţă, Dyer trebuie să fie o persoană aptă să comunice bine dacă doreşte să fie un manager de succes al fabricii.

Comunicarea este analizată în tot restul capitolului. Conducerea, motivarea şi luarea în considerare a grupurilor vor fi analizate în capitolele 15, 16 şi 17.

COMUNICAREA

Comunicarea este procesul de împărtăşire a informaţiilor cu alte persoane. Informaţiile, conform scopului acestei cărţi, reprezintă orice gând sau idee pe care managerii doresc să o împărtăşească altor persoane. În general, comunicarea presupune ca o persoană să conceapă un mesaj pentru o altă persoană sau pentru mai multe persoane astfel încât respectivele persoane să înţeleagă în acelaşi mod mesajul. Întrucât comunicarea este o aptitudine şi o capacitate de management folosită în mod obişnuit, fiind adesea considerată drept aptitudinea care are rolul cel mai mare în succesul managerului, managerii de viitor trebuie să înveţe cum să comunice. Pentru a-i ajuta pe manageri să comunice mai bine pe plan interpersonal sunt concepute şi evaluate în mod constant noi tehnici de pregătire în domeniul comunicării.[2]

Comunicarea este procesul de împărtăşire a informaţiilor cu alte persoane.

Activităţile de comunicare ale managerilor privesc, în general, comunicarea interpersonală cu alţi membri ai organizaţiei. Următoarele secţiuni abordează atât problema generală a comunicării interpersonale, cât şi problema mai specifică a comunicării interpersonale în cadrul organizaţiilor.

COMUNICAREA INTERPERSONALĂ

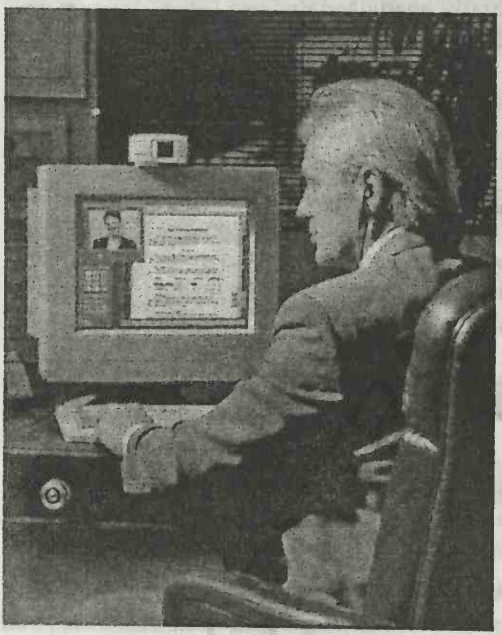
Pentru a putea să comunice cu succes pe plan interpersonal, managerul trebuie să cunoască următoarele lucruri:

1. Modul în care se desfășoară comunicarea interpersonală.
2. Relația dintre feedback și comunicarea interpersonală.
3. Importanța comunicării interpersonale verbale în raport cu comunicarea nonverbală.

MODUL ÎN CARE SE DESFĂȘOARĂ COMUNICAREA INTERPERSONALĂ

Comunicarea interpersonală este procesul transmiterii informațiilor către alți oameni.[3] Pentru a fi complet, procesul trebuie să dispună de următoarele trei elemente de bază:

1. *Sursa/codificatorul* – **Sursa/codificatorul** este persoana care în cadrul procesului de comunicare interpersonală inițiază și codifică informația care urmează să fie împărtășită cu alte persoane. Codificarea reprezintă aranjarea informației într-o formă care permite să fie primită și înțeleasă de o altă persoană. Așternerea gândurilor într-o scrisoare constituie o formă de codificare. Până în momentul codificării, informația nu poate fi împărtășită cu alte persoane. (De aici înainte, când vom vorbi despre *sursă/codificator* ne vom referi pur și simplu numai la *sursă*).



Tehnologiile de tipul softului ProShare realizat de Intel extind natura semnalelor codificate care pot fi comunicate în mediul de afaceri din prezent. Fiind un exemplu a ceea ce poartă numele de tehnologie în direct, ProShare permite codificatorului/expeditorului să realizeze un grafic – de exemplu, procesul de înregistrare a comenzilor sau o organigramă – care este transmis prin intermediul cablurilor telefonice unui decodor care îl va putea primi imediat. Publicată prin bunăvoința companiei Intel.

Sursa/codificatorul este persoana care în cadrul procesului de comunicare interpersonală inițiază și codifică informația care urmează să fie împărtășită cu alte persoane.

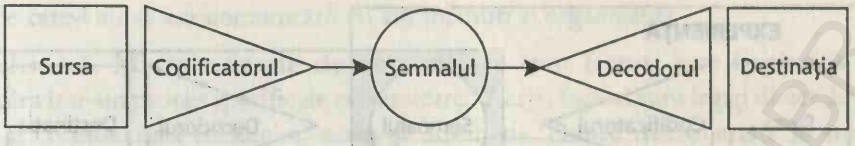
2. *Semnalul* – Informația codificată pe care sursa intenționează să o împărtășească reprezintă **mesajul**. Un mesaj care a fost transmis de la o persoană la alta este un **semnal**.

Mesajul este informația codificată pe care sursa intenționează să o împărtășească altor persoane.

Semnalul este un mesaj care a fost transmis de la o persoană la alta.

3. *Decodorul/destinația* – **Decodorul/destinația** este persoana sau persoanele cu care sursa încearcă să împărtășească informațiile. Această persoană primește semnalul și decodează sau interpretează mesajul pentru a-i stabili semnificația. Decodarea este procesul de transformare a mesajelor din nou în informații. În toate procesele de comunicare interpersonală, semnificația mesajului apare ca urmare a procesului

FIGURA 14.3 Rolul sursei, al semnalului şi al destinaţiei în procesul de comunicare



de decodare. (De aici înainte când vom vorbi despre *decodor/destinaţie* ne vom referi pur şi simplu la *destinaţie*).

Decodorul/destinaţia este persoana sau persoanele din cadrul procesului de comunicare interpersonală cu care sursa încearcă să împărtăşească informaţiile.

Lucrarea clasică a lui Wilbur Schramm clarifică rolul pe care îl are fiecare dintre cele trei elemente în cadrul procesului de comunicare interpersonală. Aşa cum se vede din Figura 14.3, sursa stabileşte ce informaţii va împărtăşi, codifică aceste informaţii sub forma unui mesaj şi apoi transmite mesajul sub forma unui semnal la destinaţie. Destinatarul decodează mesajul transmis pentru a-i stabili semnificaţia şi apoi răspunde în conformitate.

Un manager care doreşte să atribuie unui subordonat îndeplinirea unei anumite sarcini va folosi procesul de comunicare în următorul mod: În primul rând, managerul va stabili sarcina pe care va dori să o îndeplinească subordonatul. Apoi, managerul va codifica şi va transmite un mesaj subordonatului care să reflecte în mod adecvat această însărcinare. Transmiterea mesajului poate să îmbrace o formă simplă de tipul informării subordonatului privind noile lui responsabilităţi. Apoi, subordonatul va decoda mesajul transmis de către manager pentru a-i afla semnificaţia şi a răspunde în conformitate.

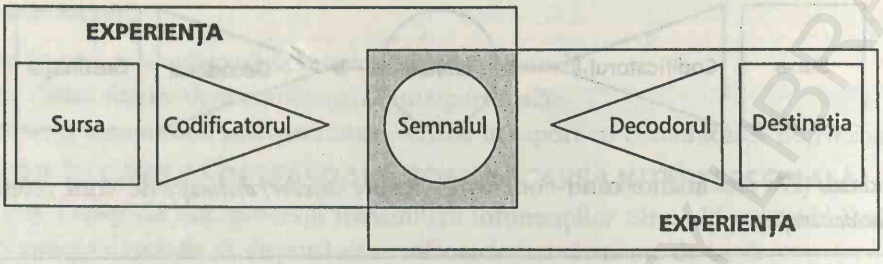
Comunicarea interpersonală de succes şi lipsită de succes **Comunicarea de succes** se referă la un proces de comunicare interpersonală în care informaţia pe care sursa vrea să o împărtăşească destinatarului este identică semnificaţiei pe care o decodează destinatarul din mesajul transmis. În schimb, **comunicarea lipsită de succes** este un proces de comunicare interpersonală în care informaţia pe care sursa intenţionează să o împărtăşească destinatarului nu este identică semnificaţiei pe care destinatarul o decodează din mesajul transmis.

Comunicarea de succes se referă la un proces de comunicare interpersonală în care informaţia pe care sursa vrea să o împărtăşească destinatarului este identică semnificaţiei pe care o decodează destinatarul din mesajul transmis.

Comunicarea lipsită de succes este un proces de comunicare interpersonală în care informaţia pe care sursa intenţionează să o împărtăşească destinatarului nu este identică semnificaţiei pe care destinatarul o decodează din mesajul transmis.

Pentru a spori probabilitatea unei comunicări de succes, informaţia trebuie să fie codificată în aşa fel încât experienţa sursei privind modul de decodare a semnalului să fie identică experienţei destinatarului privind respectiva modalitate de decodare. În cazul în care se realizează acest lucru, probabilitatea ca destinatarul să interpreteze semnalul în modul în care este urmărit de sursă va fi mare. Figura 14.4 prezintă suprapunerea de experienţă care asigură o comunicare de succes.

FIGURA 14.4 Suprapunerea de experienţă care asigură o comunicare de succes



Bariere în calea unei comunicări interpersonale de succes Factorii care micşorează probabilitatea unei comunicări de succes poartă denumirea de *bariere de comunicare*. O cunoaştere clară a acestor bariere îi va ajuta pe manageri să-şi maximizeze succesul comunicării. Următoarele secţiuni analizează atât macrobarierele care stau în calea comunicării, cât şi microbarierele.

Macrobarierele. **Macrobarierele de comunicare** sunt factori care împiedică succesul comunicării într-un proces general de comunicare.[4] Aceşti factori sunt legaţi în principal de mediul de comunicare şi de lumea mai largă în care are loc comunicarea. Câteva dintre macrobarierele des întâlnite sunt următoarele:[5]

Macrobarierele de comunicare sunt factori care împiedică succesul comunicării şi care sunt legaţi, în principal, de mediul de comunicare şi de lumea mai largă în care are loc comunicarea.

1. *Nevoia sporită de informaţii* – Întrucât societatea se modifică în mod constant şi rapid, oamenii au nevoie de din ce în ce mai multe informaţii. Această nevoie în creştere tinde să supraîncarce reţelele de comunicare, distorsionând în felul acesta comunicarea. Pentru a minimiza efectul acestei bariere, managerii trebuie să se asigure că salariaţii nu sunt asaltaţi de informaţii. Salariaţilor trebuie să le fie transmise numai informaţiile care sunt esenţiale pentru îndeplinirea sarcinilor lor.
2. *Nevoia de informaţii din ce în ce mai complexe* – Datorită progreselor tehnice rapide din prezent, cei mai mulţi oameni se confruntă cu situaţii complexe de comunicare în viaţa de zi cu zi. În cazul în care managerii vor pune accentul pe simplitate în procesul de comunicare, efectele acestei bariere pot fi micşorate. Oferirea unei pregătiri adecvate membrilor organizaţiei pentru a aborda domeniile mai tehnice constituie o altă strategie pentru depăşirea acestei bariere.
3. *Realitatea că oamenii din Statele Unite intră din ce în ce mai mult în contact cu oameni care folosesc alte limbi decât limba engleză* – Pe măsură ce firmele americane devin din ce în ce mai internaţionale din punct de vedere al sferei de activitate şi pe măsură ce membrii organizaţiei circulă mai frecvent, sporeşte nevoia de a cunoaşte alte limbi în afară de engleză. Bariera potenţială în calea comunicării a unei astfel de situaţii în care predomină folosirea mai multor limbi este evidentă. În plus, oamenii care au relaţii cu străinii trebuie să fie familiarizaţi nu numai cu limba, ci şi cu cultura lor. Cunoaşterea formală a unei limbi străine are o mică valoare dacă persoana nu va şti ce cuvinte, fraze şi acţiuni sunt acceptabile din punct de vedere cultural.
4. *Nevoia constantă de a învăţa noi concepte reduce timpul disponibil pentru comunicare* – Mulţi manageri simt presiunea de a învăţa concepte noi şi importante pe care nu au trebuit să le cunoască în trecut. De exemplu, cunoaşterea elementelor complexe ale activităţilor internaţionale sau ale

folosirii calculatorului ocupă mult din timpul pe care-l are disponibil un manager. Mulţi manageri descoperă, de asemenea, că solicitările în creştere impuse de pregătirea salariaţilor le diminuează timpul pe care-l au alocat comunicării cu alţi membri ai organizaţiei.

Microbarierele. **Microbarierele de comunicare** sunt factori care împiedică succesul comunicării într-un proces specific de comunicare.[6] Aceşti factori sunt legaţi direct de elemente cum ar fi comunicarea mesajului, sursa şi destinaţia. Dintre microbariere le amintim pe următoarele:[7]

Microbarierele de comunicare sunt factori care împiedică succesul comunicării şi care sunt legaţi, în principal, de elemente cum ar fi comunicarea mesajului, sursa şi destinaţia.

---

1. *Punctul de vedere al sursei privind destinaţia* – În orice proces de comunicare sursa are tentaţia de a vedea destinaţia într-un mod specific, iar această percepţie influenţează mesajul expediat. De exemplu, oamenii vorbesc despre un subiect, de regulă, în mod diferit cu semenii lor pe care-i consideră informaţi în raport cu semenii pe care-i consideră neinformaţi. Destinatarul poate sesiza atitudinile sursei, fapt care blochează adesea o comunicare de succes. Managerii trebuie să rămână mereu deschişi în raport cu oamenii cu care comunică şi să fie atenţi să nu transmită nici o atitudine negativă prin comportamentul lor de comunicare.
2. *Interferenţa mesajelor* – Stimulii care atrag atenţia destinatarului în paralel cu comunicarea mesajului poartă denumirea de **interferenţă a mesajelor** sau de zgomot. De exemplu, o situaţie caracterizată prin interferenţa mesajelor este acea situaţie în care un manager vorbeşte cu un salariat în timp ce acesta introduce nişte date pe calculator. Introducerea datelor reprezintă o interferenţă a mesajelor întrucât concurează cu comunicarea de către manager a mesajului. Managerii trebuie să încerce să comunice numai atunci când beneficiază de întreaga atenţie a persoanelor cu care doresc să împărtăşească informaţiile. Un exemplu amuzant de interferenţă a mesajelor este cel prezentat în caricatura de mai jos.

Interferenţa mesajelor se referă la stimulii care atrag atenţia destinatarului în paralel cu comunicarea mesajului.

---

3. *Punctul de vedere al destinatarului privind sursa* – Anumite atitudini ale destinatarului faţă de sursă pot, de asemenea, să împiedice o comunicare de succes. De exemplu, dacă destinatarul consideră că sursa are o credibilitate mică în domeniul în care face comunicarea, destinatarul

Retipărită cu permisiunea specială a King Features Syndicate.

poate să filtreze o mare parte a mesajului sursei și să acorde o mică atenție mesajului primit. Managerii trebuie să încerce să ia în considerare valoarea mesajului pe care îl primesc fără să țină cont de atitudinile personale pe care le au față de sursă. Multe idei valoroase se vor pierde dacă ei vor permite ca mesajele pe care le primesc să fie influențate de sentimentele personale.

4. *Percepția* – **Percepția** este interpretarea individuală a mesajului. Același mesaj poate fi interpretat în modalități foarte diferite de către oameni diferiți. Principalii doi factori care influențează modul în care este perceput un stimul sunt nivelul de educație al destinatarului și experiența acestuia. Pentru a minimiza efectele negative ale acestui factor perceptual asupra comunicării interpersonale, managerii trebuie să încerce să trimită mesaje cu o semnificație precisă. Cuvintele ambigue tind, în general, să amplifice percepțiile negative.

Percepția este interpretarea individuală a mesajului.

5. *Cuvintele cu mai multe semnificații* – Întrucât numeroase cuvinte din limba engleză au mai multe semnificații, destinatarul se poate găsi în dificultate când se va decide asupra semnificației care trebuie atașată cuvintelor unui mesaj. Managerul nu trebuie să presupună că un cuvânt are aceeași semnificație pentru toți oamenii care-l folosesc.

Un studiu clasic întreprins de Lydia Strong accentuează acest lucru. Strong a concluzionat că pentru 500 dintre cele mai folosite cuvinte din limba engleză, există 4.070 de definiții diferite în dicționar. În medie, fiecare dintre aceste cuvinte are peste 18 utilizări. Dăm ca exemplu cuvântul *run*:[8]

Babe Ruth scored a *run*. (Babe Ruth a înscris un *eseu*.)
Did you ever see Jesse Owens *run*? (L-ai văzut vreodată pe Jesse Owens *alergând*?)
I have a *run* in my stocking. (Mi s-*a dus* un fir de la ciorapi.)
There is a fine *run* of salmon this year. (Anul acesta poți întâlni *bancuri* frumoase de somoni.)
Are you going to *run* this company or am I? (Tu vei *conduce* firma sau eu?)
You have the *run* of the place. (Tu te ocupi de *administrarea* locului.)
What headline do you want to *run*? (Ce titlu vrei *să țină capul de afiș*?)
There was a *run* on the bank today. (A fost o *agitație* astăzi la bancă.)
Did he *run* the ship aground? (*A ancorat* vasul pe uscat?)
I have to *run* downtown. (Trebuie *să conduc mașina* până în centrul orașului.)
Who will *run* for president this year? (Cine *va candida* anul acesta pentru postul de președinte?)
Jor flies the New York – Chicago *run* twice a week. (Joe zboară pe *traseul* New York – Chicago de două ori pe săptămână.)
You know the kind of people they *run* around with. (Tu îi cunoști pe oamenii care *se învârt* în jurul lor.)
The apples *run* large this year. (Merele *au crescut* mari anul acesta.)
Please *run* my bathwater. (Te rog *dă drumul* la apa din baie.)

Când codifică informațiile, managerii trebuie să fie atenți să definească termenii pe care-i folosesc ori de câte ori este posibil, să nu folosească niciodată o semnificație complicată pentru cuvinte atunci când concep mesajele și să se străduiască să utilizeze cuvintele în același mod în care sunt folosite de către destinatar.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Când analizăm capacitatea lui Robert Dyer de a comunica, noi analizăm capacitatea sa de a împărtăşi idei cu alţi salariaţi ai firmei Eaton. Pentru ca Dyer să poată să comunice cu succes, el va trebui să se concentreze pe trei elemente esenţiale ale procesului de comunicare. Primul element este sursa – persoana care doreşte să împărtăşească informaţiile cu altcineva. În acest caz, sursa este Dyer. Cel de-al doilea element este semnalul – mesajul transmis de către Dyer. Al treilea element este destinaţia – salariaţii firmei Eaton cu care Dyer doreşte să împărtăşească informaţiile. Dyer trebuie să comunice cu salariaţii firmei Eaton stabilind mai întâi cu exactitate ce informaţii doreşte să împărtăşească, codificând informaţiile şi numai după aceea transmiţând mesajul. Comunicarea este completă numai atunci când subordonaţii interpretează mesajul şi răspund în conformitate. Comunicarea lui Dyer poate fi considerată de succes dacă subordonaţii săi au interpretat mesajele aşa cum a dorit el.

În cazul în care Dyer doreşte să comunice într-o manieră plină de succes, el va trebui să înveţe, de asemenea, să minimizeze impactul numeroaselor bariere de comunicare. Aceste bariere cuprind următoarele elemente:

1. Salariaţii firmei Eaton au nevoie de informaţii mai multe şi mai complexe pentru a-şi îndeplini sarcinile.
2. Interferenţa mesajelor.
3. Punctul de vedere al lui Dyer privind destinatarii, ca şi punctul de vedere al destinatarilor în privinţa lui Dyer.
4. Procesul de percepere a mesajelor de către oamenii implicaţi în încercarea de comunicare.
5. Cuvintele cu multiple înţelesuri.

FEEDBACK-UL ŞI COMUNICAREA INTERPERSONALĂ **Feedback-ul** reprezintă reacţia destinatarului faţă de un mesaj. Feedback-ul poate fi folosit de către sursă pentru a asigura succesul comunicării. De exemplu, dacă reacţia faţă de mesaj a destinatarului este inadecvată, sursa poate concluziona că procesul de comunicare a fost lipsit de succes şi că trebuie transmis un alt mesaj. Dacă reacţia faţă de mesaj a destinatarului este adecvată, sursa poate concluziona că procesul de comunicare a avut succes (presupunând, desigur, că reacţia adecvată nu s-a datorat numai întâmplării). Datorită valorii sale potenţiale ridicate, managerii trebuie să încurajeze feedback-ul ori de câte ori este posibil şi să îl evalueze cu atenţie.[9]

Feedback-ul reprezintă, în cadrul procesului de comunicare interpersonală, reacţia destinatarului faţă de un mesaj.

Obţinerea şi folosirea feedback-ului Feedback-ul poate fi atât verbal cât şi nonverbal.[10] Pentru a obţine feedback-ul verbal, sursa poate pur şi simplu să pună destinatarului întrebări pertinente legate de mesaj; răspunsurile destinatarului trebuie să indice dacă mesajul a fost perceput aşa cum s-a dorit. Pentru a obţine feedback-ul nonverbal, sursa poate observa răspunsul nonverbal al destinatarului faţă de mesaj. Să presupunem că un manager a transmis subordonatului un mesaj în care îi specifică noile etape care trebuie parcurse pentru îndeplinirea sarcinilor sale. Presupunând că nu există alte probleme, în cazul în care subordonatul nu urmează etapele în mod adecvat, aceasta reprezintă un feedback nonverbal care îi spune managerului că mesajul iniţial trebuie să fie clarificat.

În cazul în care managerul descoperă că eficienţa comunicării sale este relativ scăzută pe o perioadă mai lungă de timp, el trebuie să evalueze situaţia pentru a stabili cum poate să-şi îmbunătăţească propriile aptitudini de comunicare. Poate că vocabularul său creează confuzie

în rândul destinatarilor. De exemplu, un studiu întreprins de către Group Attitudes Corporation a descoperit că atunci când managerii folosesc anumite cuvinte în mod repetat în comunicarea cu oțelarii, oțelarii devin, de regulă, încurcați.[11] Printre cuvintele care determină confuzie au fost enumerate *a mări, a privi, a desemna, în detrimentul, magnitudine* și *ulterior.*

Dobândirea eficienței în comunicare În general, managerii își pot îmbunătăți aptitudinile de comunicare aderând cât mai mult posibil la următoarele „zece principii ale unei bune comunicări":[12]

1. *Încercați să vă clarificați ideile înainte de a comunica* – Cu cât veți analiza mai sistematic ideile sau problemele pe care doriți să le comunicați, cu atât acestea vor deveni mai clare. Acesta este primul pas spre o comunicare eficientă. Multe comunicări eșuează datorită unei planificări inadecvate. O bună planificare trebuie să ia în considerare obiectivele și atitudinile celor care vor primi comunicarea, precum și ale celor care vor fi influențați de către ea.
2. *Examinați scopul adevărat al fiecărei comunicări* – Înainte de a comunica, întrebați-vă ce doriți să obțineți cu adevărat prin mesajul dumneavoastră – să obțineți informații, să inițiați acțiuni, să schimbați atitudinea unei alte persoane? Identificați-vă obiectivul cel mai important, iar apoi adaptați-vă limbajul, tonul și abordarea de ansamblu pentru a servi acelui obiectiv. Nu încercați să obțineți prea mult printr-o singură comunicare. Cu cât mesajul dumneavoastră va fi mai focalizat, cu atât sunt mai mari șansele de succes.
3. *Luați în considerare ansamblul aspectelor fizice și umane atunci când comunicați* – Semnificația și intenția sunt transmise nu numai prin cuvinte. Mulți alți factori influențează impactul general al comunicării, iar managerii trebuie să fie sensibili la mediul de ansamblu în care comunică. De exemplu, luați în considerare momentul în care comunicați – adică, condițiile în care faceți un anunț sau luați o decizie; locul în care comunicați – dacă veți face o comunicare privată sau într-un alt mod; climatul social care influențează relațiile de muncă din firma sau compartimentul dumneavoastră și care dă tonul comunicării; obiceiurile și practicile – gradul în care comunicarea se conformează sau se îndepărtează de așteptările audienței dumneavoastră. Fiți conștient în mod constant de mediul de ansamblu în care comunicați. Ca în cazul ființelor vii, comunicarea trebuie să fie capabilă să se adapteze la mediul în care se realizează.
4. *Consultați-vă cu alții, atunci când este cazul, pentru planificarea comunicării* – Frecvent, este de dorit sau necesar să-i implicați și pe alții în procesul de planificare a comunicării sau în dezvoltarea informațiilor pe care vă bazați comunicarea. O astfel de consultare aduce adesea informații și o obiectivitate suplimentare mesajului dumneavoastră. În plus, cei care v-au ajutat să vă planificați comunicarea vă vor oferi sprijinul lor activ.
5. *Fiți atenți atunci când comunicați la nuanțe și nu numai la conținutul de bază al mesajului dumneavoastră* – Tonul vocii, expresia dumneavoastră, receptivitatea față de răspunsurile celorlalți – toate au un efect semnificativ asupra celor pe care vreți să-i influențați. Frecvent trecute cu vederea, aceste elemente subtile ale comunicării influențează adesea reacția destinatarului față de un mesaj chiar mai mult decât conținutul de bază al mesajului. În mod asemănător, alegerea limbajului – în special conștientizarea nuanțelor pe care le are semnificația unui cuvânt și a emoției pe care o creează cuvintele pe care le folosiți – influențează în mare parte reacția ascultătorului.
6. *Beneficiați de ocazia, atunci când se ivește, de a transmite destinatarului ceva care să-l ajute sau de valoare* – Luarea în considerare a intereselor și a nevoilor altor oameni - încercarea de a privi lucrurile din perspectiva punctului de vedere al altei persoane – scoate în evidență frecvent ocazii de a

transmite ceva care să ofere un avantaj imediat sau o valoare pe termen lung pentru o altă persoană. Salariaţii vor fi cei mai receptivi în raport cu managerii ale căror mesaje iau în considerare interesele lor.

7. *Urmăriţi efectele comunicării* – Cele mai bune eforturi pe care le depuneţi pentru a comunica se pot irosi, după cum s-ar putea să nu ştiţi niciodată dacă aţi reuşit să exprimaţi ceea ce aţi intenţionat în cazul în care nu veţi urmări care este efectul mesajului dumneavoastră. Puteţi să faceţi acest lucru punând întrebări, încurajându-l pe destinatar să-şi exprime reacţiile, menţinând contactele şi trecând în revistă performanţele. Asiguraţi-vă că obţineţi un feedback pentru fiecare comunicare importantă care să dea naştere unei înţelegeri depline şi unor acţiuni adecvate.

8. *Comunicaţi atât pentru ziua de mâine, cât şi pentru prezent* – Deşi comunicarea poate urmări, în principal, satisfacerea solicitărilor impuse de o situaţie imediată, ea trebuie planificată ţinând cont de trecut în cazul în care dorim să fie percepută drept consecventă de către destinatar. Totuşi, ceea ce este cel mai important, comunicarea trebuie să se afle în concordanţă cu interesele şi obiectivele pe termen lung. De exemplu, nu este uşor să comunicăm corect pe marginea unor probleme cum ar fi rezultatele slabe sau lipsa de loialitate a unui salariat, dar amânarea comunicării legate de problemele mai puţin plăcute sporeşte dificultatea acestor probleme pe termen lung şi este, de fapt, incorectă atât pentru subordonat, cât şi pentru firmă.

9. *Asiguraţi-vă că acţiunile dumneavoastră sprijină comunicarea* – În final, cel mai convingător tip de comunicare nu este ceea ce spui, ci ceea ce faci. Când acţiunile sau atitudinile dumneavoastră vin în contradicţie cu cuvintele dumneavoastră, ceilalţi tind să nu pună preţ pe ceea ce aţi spus. Pentru fiecare manager, aceasta înseamnă că practicile bune folosite de către supervizori – cum ar fi atribuirea clară a responsabilităţii şi a autorităţii, acordarea unor recompense corecte pentru eforturile depuse şi aplicarea corespunzătoare a politicii – comunică mai mult decât toate cuvintele frumos prezentate de către cei care au darul oratoriei.

10. *În cele din urmă, dar sub nici o formă la urmă: Încercaţi nu numai să fiţi înţeles dar şi să înţelegeţi – fiţi o persoană care ştie să asculte* – Când începeţi să vorbiţi, de cele mai multe ori încetaţi să mai ascultaţi, sau cel puţin să rămâneţi în contact cu reacţiile şi atitudinile persoanei care ascultă. Ascultarea este una dintre cele mai importante, mai dificile şi mai neglijate aptitudini în comunicare. Ea solicită ca dumneavoastră să vă concentraţi, nu numai asupra semnificaţiilor explicite pe care le exprimă o altă persoană, dar şi asupra semnificaţiilor implicite, a cuvintelor care nu sunt rostite, precum şi a nuanţelor care pot fi şi mai semnificative.

COMUNICAREA INTERPERSONALĂ VERBALĂ ŞI NONVERBALĂ Comunicarea interpersonală se împarte, de regulă, în două tipuri: verbală şi nonverbală. Până în acest punct, capitolul a pus accent pe **comunicarea verbală** - comunicarea care foloseşte cuvinte prezentate oral sau în scris pentru a împărtăşi informaţii cu alţi semeni.

Comunicarea verbală reprezintă împărtăşirea informaţiilor prin intermediul cuvintelor, care sunt prezentate oral sau în scris.

Comunicarea nonverbală reprezintă împărtăşirea informaţiilor fără folosirea cuvintelor pentru codificarea gândurilor. Factorii folosiţi în mod obişnuit pentru codificarea gândurilor în cadrul comunicării nonverbale sunt gesturile, tonalitatea vocii şi expresiile feţei.[13] În majoritatea proceselor de comunicare, comunicarea verbală nu este separată de cea nonver-

bală. În schimb, interpretarea mesajului de către destinatar se bazează, în general, atât pe cuvintele cuprinse în cadrul mesajului, cât și pe factori nonverbali de tipul gesturilor și al expresiilor faciale ale sursei.

Comunicarea nonverbală reprezintă împărtășirea informațiilor fără folosirea cuvintelor.

Importanța comunicării nonverbale Într-un proces de comunicare interpersonală în care sunt prezenți atât factori verbali, cât și nonverbali, factorii nonverbali pot să aibă o influență mai mare asupra efectului de ansamblu al mesajului. Cu două decenii în urmă, Albert Mehrabian a conceput următoarea formulă pentru a demonstra contribuția relativă a factorilor verbali și nonverbali asupra efectului de ansamblu al mesajului. Impactul de ansamblu al mesajului = 0,07 cuvinte + 0,38 tonalitatea vocii + 0,55 expresia facială. Alți factori nonverbali în afară de tonalitatea vocii care pot să influențeze efectul unui mesaj verbal sunt expresia facială, gesturile, sexul și îmbrăcămintea. Managerii care sunt conștienți de acest mare potențial de influențare al factorilor nonverbali asupra efectului comunicării lor vor folosi elementele mesajului nonverbal pentru a completa elementele mesajului lor verbal ori de câte ori este posibil.[14]

Mesajele nonverbale pot fi folosite, de asemenea, pentru a suplimenta conținutul mesajelor verbale. De exemplu, capul poate fi scuturat sau vocea poate fi adaptată pentru a ne manifesta fie acordul, fie dezacordul.

Managerii trebuie să fie atenți în mod deosebit ca atunci când comunică, factorii verbali și nonverbali să nu vină cu mesaje contradictorii. De exemplu, în cazul în care cuvintele mesajului exprimă aprobare, iar factorii nonverbali exprimă dezaprobare, va rezulta o ambiguitate a mesajului care îl va face pe destinatar să se simtă frustrat.

Managerii care sunt capabili să comunice într-un mod plin de succes prin combinarea factorilor verbali cu cei nonverbali sunt esențiali pentru succesul fiecărei organizații. De fapt, un recent studiu întreprins în rândul recrutanților din firme situate pe întreg teritoriul Statelor Unite de către Școala de Afaceri Darden aparținând de Universitatea Virginia a scos în evidență faptul că organizațiile apreciază cel mai mult la viitorii salariați aptitudinile de comunicare verbală și nonverbală.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Reacțiile salariaților față de mesajele lui Dyer pot să-i ofere acestuia probabil cel mai util instrument pentru perfecționarea aptitudinilor sale de comunicare – feedback-ul. El trebuie să fie atent la feedback-ul verbal, cât și la cel nonverbal. Când feedback-ul pare inadecvat, Dyer trebuie să transmită un alt mesaj pentru a clarifica semnificația primului mesaj. Cu timpul, în cazul în care feedback-ul îi arată că este o persoană care nu poate să comunice cu succes, el ar trebui să analizeze cu atenție situația în care se găsește pentru a-și îmbunătăți eficiența comunicării. De exemplu, el ar putea descoperi că folosește un vocabular care, în general, este inadecvat pentru anumiți salariați sau că nu urmează unul sau mai multe dintre cele zece principii ale unei bune comunicări.

În plus, Dyer trebuie să rețină că el comunică și fără să utilizeze cuvinte. Expresia sa facială, gesturile, chiar și tonul vocii sale, spun anumite lucruri salariaților săi. De fapt, în majoritatea proceselor de comunicare, Dyer transmite atât mesaje verbale, cât și mesaje nonverbale salariaților firmei Eaton. Întrucât impactul mesajului depinde adesea cel mai mult de componentele sale nonverbale, Dyer trebuie să se asigure că mesajele sale nonverbale vin în completarea mesajelor sale verbale.

COMUNICAREA INTERPERSONALĂ ÎN ORGANIZAŢII

Pentru a comunica în mod eficient, managerii trebuie să cunoască nu numai conceptele generale de comunicare interpersonală, cât şi caracteristicile comunicării interpersonale în cadrul organizaţiilor sau **comunicarea în organizaţie**. Comunicarea în organizaţie se leagă direct de obiectivele, funcţiile şi structura organizaţiilor.[15] Într-o măsură semnificativă, succesul organizaţiei este influenţat de eficienţa comunicării în organizaţie.

Comunicarea în organizaţie este comunicarea interpersonală din cadrul organizaţiilor.

Deşi primii gânditori de management s-au referit frecvent la comunicarea în organizaţie, subiectul nu a beneficiat de un studiu şi o atenţie sistematice până după cel de-al doilea război mondial. De la al doilea război mondial şi până în anii '50, disciplina comunicării în organizaţie a înregistrat progrese semnificative în domenii cum ar fi teoria comunicării matematice şi teoria comunicării comportamentale, iar începând cu anii '70 în colegiile economice din întreaga ţară s-a pus un accent din ce în ce mai mare pe acest tip de comunicare.[16] Următoarele trei secţiuni se focalizează asupra a trei probleme fundamentale de comunicare în organizaţie:

1. Comunicarea formală în organizaţie.
2. Comunicarea informală în organizaţie.
3. Încurajarea comunicării formale în organizaţie.

MANAGEMENTUL ŞI INTERNETUL

Wimbledon-ul foloseşte un site pe Internet pentru comunicarea cu partenerii

Clubul englez de tenis de câmp şi crochet găzduieşte turneul de la Wimbledon, un turneu de tenis cu o vechime de 121 de ani. Pentru turneul din anul 1998, clubul a decis să facă un pas uriaş înainte comunicând cu partenerii săi despre Wimbledon prin intermediul unui site pe Internet. Pentru a construi acest site, clubul s-a asociat cu IBM, unul dintre sponsorii turneului de la Wimbledon. În vederea facilitării folosirii site-ului şi pentru a-i spori eficienţa sa de ansamblu, site-ul a fost construit pe baza pachetului de soft Notes al companiei IBM. Clubul a mărit echipa sa specializată pe sisteme informatice de la cinci la 150 de persoane pentru a putea gestiona operaţiile pe noul site.

Site-ul a fost foarte flexibil şi a fost folosit de grupuri diferite în scopuri diferite. Jucătorii de tenis s-au înscris la turneu prin intermediul scrisorilor electronice. Reporterii şi cronicarii sportivi ai clubului au introdus ştirile sau cronicile prin simpla apăsare a butonului de tipărire. Fanii au pătruns pe site pentru a obţine date despre jucători, a afla rezultatele meciurilor şi comentariile la adresa partidelor disputate. În plus, cei care au transmis evenimentul prin posturile de radio şi televiziune au vizitat site-ul pentru a obţine informaţii interesante pentru publicul lor.

Privind în retrospectivă, site-ul s-a dovedit plin de succes. El a fost vizitat zilnic de, în medie, 9.000 de vizitatori. Cel mai mare număr de accesări realizate într-o singură zi a fost de 25.000. Un factor important care a contribuit la succesul site-ului a fost reprezentat de faptul că site-ul a fost astfel structurat încât ajutorul nontehnic pe parcursul celor două săptămâni de competiţie să poată fi uşor acordat fără să fie nevoie de o instruire prealabilă prea amănunţită. În mod normal, experienţa IBM

în construirea unor astfel de site-uri a contribuit la succesul site-ului. IBM a construit site-uri asemănătoare pentru Jocurile Olimpice de Vară de la Atlanta din 1996, Jocurile Olimpice de Iarnă de la Nagano, Japonia, din 1998 și Campionatul Mondial de Fotbal din 1998.

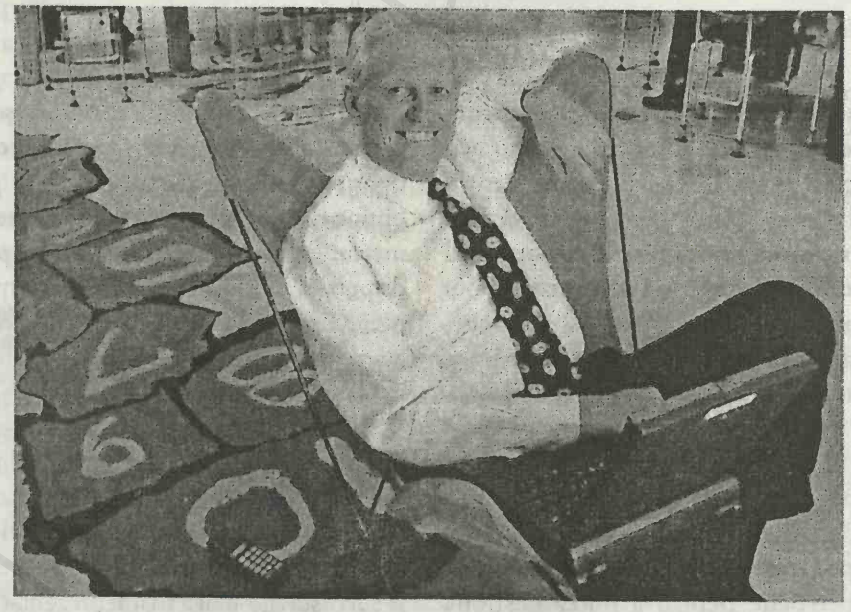
COMUNICAREA FORMALĂ ÎN ORGANIZAȚIE În general, comunicarea în organizație între nivelurile ierarhice din organigramă poartă denumirea de **comunicare formală în organizație.**[17] Așa cum s-a arătat în capitolul 10, organigrama prezintă relațiile dintre oameni și posturi, precum și canalele formale de comunicare între aceștia.

Comunicarea formală în organizație este comunicarea în organizație între nivelurile ierarhice din organigramă.

Tipurile de comunicare formală în organizație. Există trei tipuri de bază de comunicare formală în organizație:

1. În aval.
2. În amonte.
3. Laterală.

Comunicarea în aval în organizație este comunicarea care pornește din orice punct al organigramei spre un alt punct situat în avalul organigramei. Acest tip de comunicare formală în organizație privește, în principal, îndrumarea și controlul salariaților. Salariații trebuie să



Birourile cu spații deschise, primitoare și cu culori luminoase și prietenoase constituie o tendință în decorul organizațiilor dintr-o serie de sectoare de activitate. O serie de oameni consideră că ele încurajează comunicarea formală în organizație în toate direcțiile, deși salariații pot fi nevoiți să se adapteze la lipsa relativă de intimitate a spațiilor extrem de deschise. Jay Chiat, de la agenția de publicitate TBWA Chiat/Day, se bucură de „biroul său virtual".

primească informaţii legate de posturi care se focalizează asupra activităţilor necesare, a momentului în care trebuie executate şi a modului în care trebuie coordonate cu alte activităţi din cadrul organizaţiei. Această comunicare în aval cuprinde în mod specific o declaraţie privind filosofia organizaţiei, obiectivele sistemului de management, descrierea posturilor, precum şi alte informaţii scrise care se referă la importanţa, raţiunea şi interdependenţa dintre diversele compartimente.

Comunicarea în aval în organizaţie este comunicarea care porneşte din orice punct al organigramei spre un alt punct situat în avalul organigramei.

Comunicarea în amonte în organizaţie este comunicarea care porneşte din orice punct al organigramei spre un punct situat în amontele organigramei.[18] Acest tip de comunicare în organizaţie cuprinde, în principal, informaţiile de care au nevoie managerii pentru a evalua domeniul din organizaţie de care sunt responsabili şi a stabili dacă există ceva care nu funcţionează bine în acest domeniu. Tehnicile pe care managerii le folosesc în mod obişnuit pentru a încuraja comunicarea în amonte sunt discuţiile informale cu salariaţii, studierea atitudinilor, dezvoltarea şi folosirea procedurilor de rezolvare a nemulţumirilor, sistemele de sugestii, precum şi „politica uşilor deschise" care-i invită pe salariaţi să vină să discute cu managementul ori de câte ori doresc.[19] Modificările din organizaţie pe baza feedback-ului oferit de comunicarea în amonte în organizaţie vor permite unei firme să aibă mai mult succes în viitor.

Comunicarea în amonte în organizaţie este comunicarea care porneşte din orice punct al organigramei spre un punct situat în amontele organigramei.

Comunicarea laterală în organizaţie este comunicarea care porneşte pe orizontală din orice punct al organigramei către un alt punct din organigramă. Comunicarea laterală se focalizează, de regulă, asupra coordonării activităţii diverselor compartimente şi a conceperii noilor planuri pentru perioadele viitoare de funcţionare. În cadrul organizaţiei, fiecare compartiment se află în interdependenţă cu toate celelalte compartimente. Aceste relaţii între compartimente pot fi coordonate suficient de bine pentru a permite îndeplinirea obiectivelor sistemului de management numai prin comunicarea laterală.

Comunicarea laterală în organizaţie este comunicarea care porneşte pe orizontală din orice punct al organigramei către un alt punct din organigramă.

DE LA UN SECTOR DE ACTIVITATE LA ALTUL

Administraţia locală

Modul în care David Bell reuşeşte să comunice cu salariaţii primăriei

Informaţiile anterioare analizează comunicarea în organizaţie şi descriu diversele direcţii în care aceasta are loc. David Bell, administratorul primăriei din Columbus, Nebraska, ştie că o comunicare solidă în organizaţie este importantă pentru succesul primăriei. Bell crede că administratorii primăriilor trebuie să încurajeze participarea şi feedback-ul salariaţilor pe marginea unor probleme cum ar fi condiţiile de muncă, avantajele care revin

salariaților, precum și politicile de personal. Pentru a încuraja acest feedback, Bell se străduiește constant să păstreze relații bune cu diverse grupuri de salariați, cum ar fi ofițerii de poliție, pompierii și salariații care se ocupă de întreținerea străzilor.

Conform lui Bell, administratorii primăriilor trebuie să întreprindă un efort serios pentru a îmbunătăți calitatea comunicării în organizațiile lor. Salariații primăriilor doresc să cunoască mai multe informații despre organizațiile lor, iar lipsa unei comunicări între administratorii primăriilor și salariați îi forțează pe salariați să se bazeze pe ziarele locale și pe zvonuri în calitate de surse principale de informații. Dacă salariații nu sunt informați în legătură cu activitățile primăriei, ei vor căuta informații în altă parte – iar aceste informații pot fi total incorecte. De asemenea, administratorii primăriilor trebuie să se străduiască să perfecționeze comunicarea în organizație întrucât astfel de îmbunătățiri vor conduce, în general, la relații mai bune între salariați și, drept urmare, la o administrare mai bună a orașului.

Bell are propriul stil în cadrul ședințelor de conducere. Aceste ședințe cu șefii de compartimente au loc imediat după ședința consiliului municipal. Bell prezintă problemele și acțiunile oficiale ale consiliului sub forma unui rezumat scris. Șefii de compartimente afișează apoi, în aceeași zi, rezumatul ședinței la toate avizierele pentru a asigura un acces rapid al salariaților la informații.

Conform filosofiei lui Bell, comunicarea cu salariații constituie, de asemenea, elementul esențial pentru actualizarea și îmbunătățirea politicilor de personal. Politicile de personal ale primăriei trebuie să fie actualizate anual pentru a reflecta atât schimbările care apar în legile privind angajarea, cât și nevoile organizației și ale salariaților. Bell încurajează toate compartimentele să treacă în revistă și să sugereze schimbări ale politicilor de personal. Salariații primăriei sunt conștienți de problemele care apar în administrarea de zi cu zi a acestor politici și, în general, au idei excelente pentru îmbunătățirea politicilor. În plus, participarea salariaților la îmbunătățirea unor astfel de politici conduce la o acceptare mai mare a politicilor de către salariați și la ușurarea sarcinii lui Bell de implementare a acestor politici.

Managerii moderni din primării se confruntă cu provocarea serioasă și formidabilă de a construi organizații de succes. Impunerea unei comunicări solide în cadrul primăriei pare să fie un element important în confruntarea cu această provocare.

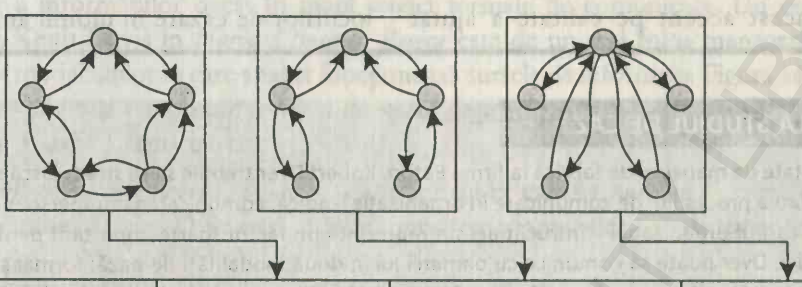
Modele de comunicare formală în organizație Prin însăși natura sa, comunicarea formală creează modele de comunicare între membrii organizației. Aceste modele apar ca urmare a transmiterii repetate în serie a informațiilor. Conform lui Haney, **transmiterea în serie** presupune trecerea informațiilor, în serie, de la o persoană la alta. Ea are loc în următoarele condiții:[20]

> A îi comunică un mesaj lui B; B comunică apoi mesajul primit de la A (sau mai degrabă interpretarea pe care o dă el mesajului lui A) către C; C comunică propria interpretare a mesajului primit și interpretat de B de la A către D etc. Inițiatorul și ultimul destinatar al mesajului sunt separați de intermediari.

Transmiterea în serie presupune trecerea informațiilor, în serie, de la o persoană la alta.

Desigur, una dintre slăbiciunile evidente ale transmiterii în serie este aceea că mesajele tind să devină distorsionate pe măsură ce crește mărimea seriei. Cercetările au evidențiat că detaliile mesajelor pot fi omise, modificate sau completate într-o transmisie în serie.

FIGURA 14.5 **Compararea efectelor pe care le au trei modele de comunicare în organizaţie asupra vitezei, acurateţei, organizării, apariţiei unui lider şi moralului salariaţilor**



VITEZA	Lentă	Rapidă	Rapidă
ACURATEŢEA	Slabă	Bună	Bună
ORGANIZAREA	Nu există o formă stabilă de organizare	O formă stabilă de organizare dar care se formează lent	O formă aproape imediată şi stabilă de organizare
APARIŢIA UNUI LIDER	Nu este cazul	Semnificativă	Foarte pronunţată
MORALUL	Foarte bun	Slab	Foarte slab

Lipsa de acurateţe potenţială a mesajelor transmise nu constituie singura slăbiciune a transmiterii în serie. Un articol clasic scris de Alex Bavelas şi Dermot Barrett[21] arată că transmiteriile în serie pot, de asemenea, să influenţeze moralul, apariţia unui lider, gradul în care sunt organizate persoanele care sunt implicate în transmiterea mesajului, precum şi eficienţa lor. Trei modele de bază de comunicare în organizaţie şi efectele lor asupra elementelor pe care tocmai le-am menţionat sunt prezentate în Figura 14.5.

CALITATEA SUB REFLECTOR

Îmbunătăţirea comunicării formale contribuie la îmbunătăţirea calităţii la Holiday Inn

Îmbunătăţirea fluxului comunicării dictat de organigramă poate să fie de un imens folos pentru organizaţie. Holiday Inn a descoperit că îmbunătăţirea fluxului unei astfel de comunicări sporeşte calitatea serviciilor oferite clientului în întreaga organizaţie.

Marketingul şi calitatea produsului au fost temele unei recente Conferinţe a deţinătorilor de franşize din întreaga lume acordate de către Holiday Inn. Deţinătorii de franşize ai Holiday Inn şi-au manifestat o încredere mai mare în companie după ce aceasta a anunţat un nou plan de îmbunătăţire atât a servirii clienţilor, cât şi a atitudinii clienţilor faţă de Holiday Inn prin îmbunătăţirea sistemului de comunicare formală din cadrul Holiday Inn. Compania a promis că îşi va extinde sistemul de comunicaţii prin satelit în Europa pentru a permite o comunicare mai eficientă între America de Nord şi Europa în ceea ce priveşte rata de ocupare a camerelor de hotel.

Mike Leven, preşedintele diviziei de franşize a companiei Holiday Inn, a spus că beneficiarii franşizelor au depins întot-

deauna de angajamentul companiei Holiday Inn de a menține calitatea serviciilor. Președintele companiei, Bryan Langton, consideră că acest accent pe calitate a ajutat compania Holiday Inn să-și depășească proprii concurenți din sectorul său de activitate în ceea ce privește rata de ocupare a locurilor de cazare în ultimii ani.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

În calitate de manager de fabrică la firma Eaton, Robert Dyer trebuie să se străduiască să înțeleagă complexitatea procesului de comunicare în organizație – adică, comunicarea interpersoanală așa cum are loc în cadrul organizației – întrucât acesta reprezintă un factor foarte important pentru succesul organizației. Dyer poate să comunice cu oamenii lui în două modalități de bază: formal și informal.

În general, comunicarea formală a lui Dyer trebuie să respecte nivelurile ierarhice stabilite prin organigramă. De exemplu, el poate comunica în aval cu un șef de compartiment; sau poate comunica în amonte cu, de exemplu, George Dettloff, managerul general al diviziei de componente pentru motoare și șeful său, așa cum s-a arătat în Studiul de caz introductiv. Comunicarea în aval a lui Dyer se va focaliza, în mod obișnuit, asupra activităților pe care le execută subordonații săi. Comunicarea sa în amonte se va concentra, de regulă, asupra evoluției firmei. Dyer poate primi sfaturi și poate îmbunătăți coordonarea comunicând lateral cu alți manageri de fabrică, cum ar fi managerul fabricii firmei Eaton din Lincoln, Nebraska. El trebuie să ia măsuri pentru a se asigura că o astfel de comunicare laterală are loc și la alte niveluri în cadrul organizației pentru a îmbunătăți planificarea și coordonarea în cadrul fabricii.

COMUNICAREA INFORMALĂ ÎN ORGANIZAȚIE **Comunicarea informală în organizație** este comunicarea care nu respectă nivelurile ierarhice stabilite în organigramă.[22] În schimb, această comunicare urmează, de regulă, modelul unor relații personale între membrii organizației: Doi prieteni pot comunica între ei, indiferent de posturile pe care le ocupă în cadrul organigramei. Rețelele informale de comunicare în organizație apar, în general, întrucât membrii organizației au dorința de a obține informații care nu sunt furnizate prin intermediul comunicării formale din organizație.

Comunicarea informală în organizație este comunicarea care nu respectă nivelurile ierarhice stabilite în organigramă.

Modele de comunicare informală în organizație Rețeaua de comunicare informală în cadrul organizației, sau **sursa de informații**, are trei caracteristici de bază:

1. Apare și este folosită în mod neregulat în organizație.
2. Nu este controlată de directorii de vârf, care pot fi chiar incapabili să o influențeze.
3. Există în mare parte pentru a servi interesele oamenilor incluși în ea.

Sursa de informații este rețeaua de comunicare informală în cadrul organizației.

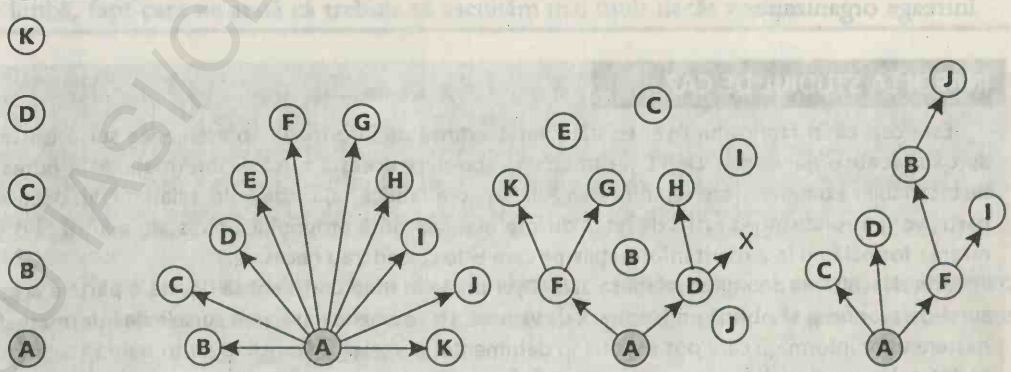
Cunoașterea sursei de informații este o condiție pentru cunoașterea completă a modului în care se realizează comunicarea în cadrul organizației. S-a estimat că 70% din totalitatea comunicării în cadrul unei organizații se realizează prin intermediul sursei de informații. Nu numai că această sursă de informații are o pondere atât de mare în cadrul comunicării, dar ea transmite informațiile cu un ritm foarte rapid. Salariații consideră în mod obișnuit sursa de informații din firmă ca fiind cea mai credibilă și mai sigură sursă legată de evenimentele din firmă.[23]

Ca şi comunicarea formală din cadrul organizaţiei, comunicarea informală din organizaţii foloseşte transmiterea în serie a informaţiilor. Diferenţa constă în faptul că este mai dificil pentru manageri să identifice membrii organizaţiei care sunt implicaţi în acest proces de transmitere a informaţiilor decât în cazul reţelei formale de comunicare. Un articol clasic publicat de Keith Davis în *Harvard Business Review* este de un real folos managerilor pentru cunoaşterea modalităţilor în care apar şi funcţionează sursele de informaţii. Figura 14.6 prezintă patru dintre cele mai cunoscute modele de surse de informaţii aşa cum au fost descrise de către Davis. Ele sunt următoarele:[24]

1. *Sursa de informaţii cu o singură ramură* – A îi spune lui B, care-i spune lui C, care la rândul lui îi transmite informaţia lui D ş.a.m.d. Această sursă de zvonuri tinde să distorsioneze cel mai mult mesajele.
2. *Sursa de informaţii de tip taifas* – A îi informează pe toţi ceilalţi salariaţi din reţea.
3. *Sursa de informaţii de tip întâmplător* – A comunică în mod întâmplător – de exemplu, cu F şi D. F şi D continuă să-i informeze pe alţi membri ai reţelei în acelaşi mod.
4. *Sursa de informaţii de tip grupuri* – A transmite informaţiile către C, D şi F. F transmite informaţiile către I şi B, iar B transmite informaţiile către J. Informaţiile din această reţea circulă numai către grupurile selectate.

Abordarea surselor de informaţii. În mod evident, sursele de informaţii sunt un factor pe care managerii trebuie să-l abordeze întrucât ele pot (şi adesea chiar o fac) să genereze informaţii care să acţioneze în detrimentul succesului organizaţiei. Desigur, maniera exactă în care managerii trebuie să abordeze sursele de informaţii depinde de condiţiile concrete din organizaţia în care se găsesc aceste surse. Managerii pot să folosească sursele de informaţii în mod avantajos pentru a maximiza fluxul de informaţii către salariaţi. Când salariaţii dispun de ceea ce ei percep drept informaţii suficiente despre organizaţie, ei vor avea sentimentul că aparţin organizaţiei şi vor obţine niveluri adecvate ale productivităţii. O serie de autori chiar susţin că managerii trebuie să încurajeze dezvoltarea surselor de informaţii şi să se străduiască să devină membri ai acestor reţele pentru a obţine un feedback care ar putea fi foarte valoros pentru îmbunătăţirea organizaţiei.[25]

FIGURA 14.6 Patru tipuri de surse de informaţii

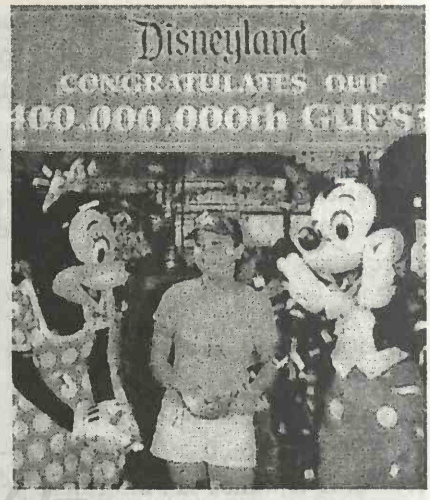


ÎNCURAJAREA COMUNICĂRII FORMALE ÎN ORGANIZAȚIE Întrucât organizația acționează numai în direcția în care o îndreaptă comunicarea din organizație, comunicarea în organizație este denumită adesea sistemul nervos al organizațiilor. Comunicarea formală în organizație este, în general, cel mai important tip de comunicare în organizație, motiv pentru care managerii trebuie să încurajeze fluxul liber al unei astfel de comunicări.

Una dintre strategiile pentru întreprinderea acestui lucru este aceea de a asculta cu atenție mesajele care vin prin intermediul canalelor formale. Acest lucru semnalează membrilor organizației că managerul este interesat de ceea ce au de spus subordonații și că îi încurajează să utilizeze canalele de comunicare și în viitor. Tabelul 14.2 prezintă câteva principii generale pentru a asculta cu atenție mesajele.

O serie de alte strategii pentru încurajarea fluxului comunicării formale sunt:

- Sprijinirea fluxului unor declarații clare și concise prin intermediul canalelor formale de comunicare. Primirea unui mesaj ambiguu prin intermediul canalelor formale de comunicare în organizație poate să-i descurajeze pe salariați să mai folosească aceste canale din nou.
- Urmărirea ca toți membrii organizației să aibă un acces liber la canalele formale de comunicare. În mod evident, membrii organizației nu pot să comunice formal în cadrul organizației dacă nu au acces la rețeaua formală de comunicare.
- Atribuirea anumitor responsabilități de comunicare salariaților care vor fi de un enorm folos personalului cu atribuții ierarhice pentru răspândirea unor informații importante în întreaga organizație.



La Disneyland, unul dintre mijloacele pentru impulsionarea comunicării formale este acela de a înlocui abundența de proceduri și de politici cu camaraderia și entuziasmul. Noii veniți iau imediat cunoștință cu cultura firmei, și deși există reguli stricte în ceea ce privește îmbrăcămintea, aranjarea părului și machiajul, managerii încurajează imaginația și independența când trebuie abordați direct oaspeți cum ar fi Minnie Pepito, care este sărbătorită aici pentru că a devenit vizitatorul cu numărul 400 de milioane al parcului.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Este cert că în fabrica lui Dyer există o sursă extinsă de informații – o asemenea sursă există în aproape toate organizațiile. Deși Dyer trebuie să abordeze această sursă de informații, el ar putea să fie incapabil să o influențeze semnificativ. Salariații din fabrica sa, ca de altfel salariații din orice altă parte, vor pătrunde într-o astfel de rețea de informații datorită propriului interes sau pentru că organizarea formală nu le-a oferit informațiile pe care ei le considerau necesare.

Prin dezvoltarea anumitor relații sociale, Dyer poate în mod conștient să devină o parte a acestei surse de zvonuri și să obțină un feedback de valoare. De asemenea, întrucât sursele de informații dau naștere unor informații care pot acționa în detrimentul succesului fabricii, Dyer trebuie să se asigure că toți salariații din fabrica sa primesc toate informațiile de care au nevoie pentru a-și îndeplini bine

TABELUL 14.2 Zece principii pentru a fi un bun ascultător

1. *Încetaţi să mai vorbiţi!*
   Nu puteţi să ascultaţi dacă vorbiţi.
   Polonius (*Hamlet*): „Oferă fiecărui om urechile tale, dar numai puţin din vocea ta"
2. *Uşuraţi sarcina celui care vorbeşte.*
   Ajutaţi-l pe cel care vorbeşte să se simtă liber să vorbească.
   Aceasta se numeşte adesea impunerea unui mediu permisiv.
3. *Arătaţi-i celui care vorbeşte că vreţi să-l ascultaţi.*
   Arătaţi şi acţionaţi ca un om interesat. Nu vă citiţi scrisorile în timp ce altcineva vorbeşte.
   Ascultaţi pentru a înţelege şi nu pentru a vă opune.
4. *Îndepărtaţi lucrurile care vă distrag atenţia.*
   Nu mâzgăliţi, mototoliţi sau răsfoiţi hârtii.
   Va fi mai linişte dacă închideţi uşa?
5. *Identificaţi-vă cu vorbitorul.*
   Încercaţi să vă puneţi în locul vorbitorului pentru a putea vedea punctul său de vedere.
6. *Fiţi răbdător.*
   Oferiţi-i timp suficient vorbitorului. Nu-l întrerupeţi.
   Nu vă îndreptaţi spre uşă cu gândul de a pleca.
7. *Controlaţi-vă temperamentul.*
   O persoană nervoasă înţelege greşit semnificaţia cuvintelor.
8. *Lăsaţi-o mai uşor cu argumentele şi criticile.*
   Argumentele şi criticile îl vor face pe vorbitor să treacă în defensivă. El poate începe să se simtă „prost" sau să devină furios.
   Nu ridicaţi tonul: chiar dacă veţi câştiga, în realitate veţi *pierde*.
9. *Puneţi întrebări.*
   Acest lucru îl va încuraja pe vorbitor şi va demonstra că îl ascultaţi.
   Îl va ajuta să-şi dezvolte subiectul.
10. *Încetaţi să vorbiţi!*
    Acesta este primul şi ultimul principiu, întrucât toate celelalte principii depind de el. Nu puteţi să ascultaţi bine atâta timp cât vorbiţi. Natura ne-a dat două urechi dar numai o limbă, fapt care ne arată că trebuie să ascultăm mai mult decât vorbim.

sarcinile prin intermediul canalelor formale de comunicare în organizaţie, reducând în felul acesta dependenţa salariaţilor de sursa de informaţii.

Întrucât comunicarea formală din organizaţie este vitală pentru fabrica lui Dyer, el trebuie să se străduiască să o încurajeze ascultând cu atenţie mesajele care-i parvin prin intermediul canalelor formale şi asigurându-se că toţi salariaţii din fabrica sa au acces la aceste canale formale.

Pentru informaţii actualizate despre subiectele din acest capitol, exerciţii pe Internet, legături cu site-urile similare de pe Internet, un ghid interactiv de studiu şi multe alte lucruri, vizitaţi site-ul nostru la

http://www.prenhall.com/certo

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

REZUMAT ORIENTAT PE ACŢIUNE

Recitiţi obiectivele acestui capitol. Fiecare obiectiv este însoţit de întrebări. Răspunsul corect la aceste întrebări vă va ajuta să reţineţi cele mai importante concepte prezentate în cadrul acestui capitol. După ce răspundeţi la fiecare întrebare, încercuiţi răspunsurile şi verificaţi-le cu răspunsurile corecte de la sfârşitul capitolului. (*Sfat:* În cazul în care aveţi vreun dubiu în legătură cu răspunsurile corecte, consultaţi pagina la care este abordată respectiva problemă în cadrul capitolului şi care este menţionată după răspunsul corect).

Încercuiţi: Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc ce înseamnă influenţarea.

A F a) Funcţia de influenţare poate fi percepută drept forţarea oamenilor să-şi îndrepte activităţile în direcţiile adecvate.

a b c d e b) Următoarea activitate *nu* este o componentă esenţială a procesului de influenţare: (a) motivarea (b) conducerea (c) comunicarea (d) corectarea (e) luarea în considerare a grupurilor.

2. Să cunosc ce reprezintă comunicarea interpersonală.

a b c d e a) Comunicarea este cel mai bine descrisă drept procesul de: (a) împărtăşire a emoţiilor (b) împărtăşire a informaţiilor (c) expediere a mesajelor (d) feedback (e) transmitere a informaţiilor.

a b c d e b) Elementele de bază ale comunicării interpersonale sunt: (a) sursa/codificator, semnal, decodor/destinaţie (b) expeditor/mesaj, codificator, destinatar/decodor (c) semnal, sursă/expeditor, decodor/destinaţie (d) semnal, sursă/decodor, codificator/destinaţie (e) sursă/expeditor, semnal, destinatar/destinaţie.

3. Să ştiu cum se foloseşte feedback-ul.

A F a) Feedback-ul este doar verbal.

a b c d e b) Robert S. Goyer a sugerat folosirea feedback-ului: (a) ca o microbarieră (b) ca o modalitate pentru surse de a evalua eficienţa comunicării lor (c) pentru a ne asigura că instrucţiunile vor fi îndeplinite (d) pentru evaluarea decodorului (e) toate elementele de mai sus.

4. Să apreciez importanţa comunicării nonverbale.

A F a) În comunicarea interpersonală, factorii nonverbali au adesea o influenţă mai mare decât factorii verbali.

A F b) Mesajele verbale pot veni în contradicţie cu mesajele nonverbale, creând frustrare pentru destinatar.

5. Să dobândesc informaţii despre comunicarea formală în organizaţii.

a b c d e a) Următoarea comunicare *nu* este o comunicare în amonte: (a) rapoartele privind contabilitatea costurilor (b) rezumatul comenzilor de aprovizionare (c) rapoartele de producţie (d) declaraţia privind politica firmei (e) rapoartele de vânzări.

a b c d e b) Scopul principal al comunicării laterale în organizaţie este: (a) coordonarea (b) organizarea (c) îndrumarea (d) evaluarea (e) controlul.

6. Să apreciez importanţa sursei de informaţii.

a b c d e a) Următoarea afirmaţie privind sursa de informaţii *nu* este corectă: (a) sursele de informaţii sunt folosite în mod neregulat în organizaţii (b) o sursă de

informaţii poate şi adesea produce informaţii dăunătoare (c) sursa de zvonuri este folosită în mare parte în interesul celor care o utilizează (d) o serie de manageri folosesc sursa de informaţii în propriul lor avantaj (e) în timp, în condiţiile unei presiuni adecvate, sursa de informaţii poate fi eliminată.

A F b) Sursa de informaţii este mult mai lentă decât canalele formale de comunicare.

7. Să cunosc câteva modalităţi de încurajare a comunicării în organizaţie.

a b c d e a) Pentru a încuraja comunicarea formală în organizaţie, managerii trebuie: (a) să sprijine un flux clar şi concis de declaraţii prin intermediul canalelor formale (b) să asigure accesul liber la canalele formale pentru toţi membrii organizaţiei (c) să atribuie responsabilităţi specifice de comunicare salariaţilor (d) a şi b (e) toate elementele de mai sus.

A F b) Întrucât comunicarea formală în organizaţie este cel mai important tip de comunicare din cadrul organizaţiei, managerii trebuie să restricţioneze fluxul acestei comunicări în cazul în care doresc ca organizaţia să aibă succes.

ANEXĂ LA STUDIUL DE CAZ INTRODUCTIV

ÎNTREBĂRI

„Managerii firmei Eaton se concentrează asupra influenţării oamenilor" (pag. 397), precum şi secţiunile care au revenit la studiul de caz au fost scrise pentru a vă ajuta să înţelegeţi mai bine conceptele de management cuprinse în cadrul acestui capitol. Răspundeţi la următoarele întrebări privind studiul de caz pentru a înţelege mai bine conţinutul capitolului:

1. Enumeraţi trei probleme care pot să apară la fabrica Kerney a firmei Eaton în cazul în care Robert Dyer s-ar dovedi o persoană incapabilă să comunice bine.
2. Explicaţi modul în care problemele pe care le-aţi enumerat la punctul 1 pot fi generate de incapacitatea lui Dyer de a comunica.
3. Presupunând că Dyer este o persoană care poate să comunice bine, analizaţi trei modalitaţi prin care acesta are un impact pozitiv asupra fabricii Kearney a firmei Eaton ca urmare a cunoştinţelor sale în domeniul comunicării.

EXERCIŢII PRIVIND APTITUDINILE DE MANAGEMENT: ÎNCURAJAREA COMUNICĂRII FORMALE ÎN ORGANIZAŢIE

În acest capitol aţi studiat despre încurajarea comunicării formale în organizaţii. Studiul de caz introductiv explică modul în care firma Eaton se focalizează asupra muncii în echipă. Presupuneţi că supervizaţi o echipă de la Eaton. Enumeraţi cinci acţiuni pe care le veţi întreprinde pentru a încuraja comunicarea formală în amonte din partea echipei dumneavoastră. Explicaţi de ce intenţionaţi să întreprindeţi fiecare acţiune în parte.

PROBLEME DE RECAPITULAT ŞI DE ANALIZAT

1. Ce este influenţarea?
2. Descrieţi legătura dintre sistemul general de management şi subsistemul influenţării.
3. Ce factori alcătuiesc intrările, procesul şi ieşirile subsistemului de influenţare?
4. Explicaţi relaţia dintre factorii care constituie procesul subsistemului de influenţare.
5. Ce este comunicarea?
6. Cât de importantă este comunicarea pentru manageri?
7. Schiţaţi modelul comunicării prezentat în acest capitol şi explicaţi cum funcţionează.
8. Cum diferă comunicarea de succes de comunicarea lipsită de succes?
9. Sintetizaţi semnificaţia experienţei pentru comunicare.

10. Enumerați și descrieți trei bariere de macrocomunicare și trei bariere de microcomunicare.
11. Ce este feedback-ul și cum trebuie să îl folosească managerii atunci când comunică?
12. Cum se calculează indicele eficienței comunicării și care este semnificația lui?
13. Enumerați cele zece principii ale unei bune comunicări.
14. Ce este comunicarea nonverbală? Explicați semnificația ei.
15. Cum trebuie să folosească managerii comunicarea nonverbală?
16. Ce este comunicarea în organizație?
17. Cum diferă comunicarea formală din organizație de cea informală?
18. Descrieți trei tipuri de comunicare formală în organizație și explicați scopul general al fiecărui tip.
19. Pot transmiterile în serie și alte modele de comunicare formală să influențeze eficiența comunicării și persoanele care folosesc aceste modele? Dacă da, cum?
20. Schițați și descrieți cele patru tipuri principale de surse de informații care există în organizații.
21. Cum pot managerii să încurajeze fluxul comunicării formale în organizație?

RĂSPUNSURILE LA REZUMATUL ORIENTAT PE ACȚIUNE

1. a) F, pag. 399
   b) d, pag. 400
2. a) b, pag. 404
   b) a, pag. 404-405
3. a) F, pag. 409
   b) b, pag. 410-411
4. a) A, pag. 411-412
   b) A, pag. 412
5. a) d, pag. 415
   b) a, pag. 415
6. a) e, pag. 418
   b) F, pag. 418
7. a) e, pag. 420
   b) F, pag. 420

STUDIU DE CAZ: Serviciile de comunicare la restaurantele Chick-fil-A

Chick-fil-A, lanțul de restaurante cu sediul în Atlanta care oferă preparate din carne de pui, a înregistrat o creștere semnificativă în ultimii 13 ani pe măsură ce s-a transformat dintr-o organizație care opera în special în centrele comerciale de tip mall într-o organizație care dispune de cel puțin opt tipuri diferite de restaurante. În toți acești ani, această firmă aflată în proprietate familială și-a dublat numărul de restaurante ajungând să dețină în prezent peste 600 de restaurante.

De 30 de ani, Truett Cathy, carismaticul fondator, a reușit să țină firma unită. Comunicarea în firmă s-a realizat prin metodele tradiționale – contacte personale, convorbiri telefonice și rapoarte scrise. Cathy a depus un efort considerabil pentru a comunica într-un mod plin de succes cu operatorii săi, fie prin prezența personală la ședințele operatorilor, fie prin vizite de rutină în restaurantele firmei.

Restaurantele Chick-fil-A nu sunt franșize. Proprietarii/operatorii, care sunt considerați salariați de către firmă, împart profitul cu cei de la sediul central al firmei. Ei sunt recompensați din punct de vedere financiar pentru rezultatele profitabile și au ocazia de a constitui noi unități sau de a se muta pe piețele mai profitabile. Acordul antreprenorial servește pentru facilitarea unei comunicări directe între proprietari/operatori și cei de la sediul central al firmei.

Pe măsură ce firma se dezvoltă, consultanții de management de teren devin o parte componentă a structurii organizatorice. Acești consultanți ajută la rezolvarea problemelor și la sprijinirea proprietarilor/operatorilor în conducerea unor restaurante profitabile conform principiilor firmei. Ori de câte ori proprietarii/operatorii aveau nevoie de asistență, ei transmiteau pur și simplu un mesaj la sediul central al firmei de la Atlanta pentru a apela la consultanții de teren. Totuși, pe măsură ce operațiunile lanțului s-au dezvoltat, răspunsurile din partea consultanților au început să vină cu întârziere sau chiar să nu mai vină deloc, datorită programului foarte încărcat pe care-l aveau consultanții.

Conform lui Mark Ashworth, managerul serviciilor de comunicare ale lanțului de restaurante Chick-fil-A, nevoia pentru o mai bună comunicare a fost inițial rezultatul creșterii rapide a numărului

de restaurante ale lanţului. Contactele personale la sediul central, cu excepţia întâlnirilor regionale şi a conferinţelor anuale, au devenit aproape prohibitive din punct de vedere logistic. Astfel, rolul consultanţilor de teren în realizarea unei comunicări eficiente a devenit mai important. Apoi, introducerea unor noi preparate alimentare şi pătrunderea pe noi pieţe au sporit nevoia unor idei proaspete pentru o comunicare de calitate.

Cei de la sediul central al firmei Chick-fil-A au început să extindă procedurile de comunicare pentru a include tipuri diferite de media; curând, buletinele informative, benzile audio şi casetele video au început să răspândească mesajele firmei. La început, comunicarea în firmă era foarte descentralizată. Nu numai că salariaţii primeau mesaje diferite de la oameni diferiţi, dar mesajelor le lipsea uneori relevanţa, veneau cu întârziere, erau duplicate sau prost implementate. Pe scurt, puţine procese de comunicare erau folosite la potenţialul lor deplin. În plus, calitatea producţiei nu era uniformă, iar managerii foloseau adesea instrumente greşite de comunicare pentru a ajunge la cei pe care-i vizau.

Sub conducerea lui Mark Ashworth, comunicarea în firmă n-a devenit complet centralizată, dar managerii de compartimente ai firmei Chick-fil-A au început să-şi trimită mesajele mai eficient. Întrucât nevoile de comunicare ale proprietarilor/operatorilor sunt uneori diferite de cele ale salariaţilor din prima linie, managerii sunt încurajaţi să aleagă dintr-un arsenal de programe de comunicare. Posibilitatea de a alege mijlocul adecvat pentru transmiterea mesajelor lor nu numai că i-a ajutat pe oamenii de la sediul central al firmei Chick-fil-A să comunice mai bine, dar a permis şi economisirea banilor firmei. Managerii care odată solicitau casete video scumpe folosesc acum alte mijloace de comunicare în masă, cum ar fi buletinele informative sau casetele audio.

Conform lui Ashworth, chiar şi după ce s-a trecut la mijloace de comunicare în masă mai eficiente, managerii firmei încă mai comunicau, în mare parte, doar într-un singur sens cu proprietarii/operatorii. Pentru a schimba această situaţie, în cadrul arsenalului de instrumente de comunicare ale firmei Chick-fil-A au fost introduse recent mesageria vocală şi scrisorile electronice. În prezent, spune Ashworth, proprietarii/operatorii sunt pregătiţi să utilizeze calculatoarele personale pentru a gestiona fluxul de infomaţii în ambele sensuri. Consultanţii de teren, care au rămas încă persoanele care comunică din prima linie, primesc mesajele mai repede pe măsură ce proprietarii/operatorii sunt capabili să comunice cu colegii care lipsesc temporar sau sunt capabili să expedieze scrisori electronice celor de la sediul central al firmei. Mesajele importante sunt expediate imediat prin intermediul mesageriei vocale sau al scrisorilor electronice, fără să se mai înregistreze întârzierile asociate metodelor tradiţionale de comunicare. Internetul este următorul instrument de comunicare care va fi exploatat de către Ashworth şi colegii săi.

ÎNTREBĂRI

1. Cum s-a modificat comunicarea la firma Chick-fil-A? Ce a grăbit schimbarea?
2. Definiţi comunicarea de succes. De ce alegerea mijlocului de comunicare este atât de importantă pentru succesul comunicării?
3. Conform lui Ashworth, comunicarea la firma Chick-fil-A este încă o comunicare într-un singur sens în multe situaţii. Consideraţi că aceasta reprezintă o problemă? Explicaţi. Cum încearcă firma să încurajeze comunicarea în ambele direcţii şi să-i sporească eficienţa? Ce alte modalităţi sugeraţi?

CAPITOLUL 15
Conducerea

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să definesc conducerea.
2. Să cunosc legătura dintre conducere (leadership) și management.
3. Să cunosc abordarea conducerii pe baza trăsăturilor și abordarea situațională a conducerii.
4. Să dobândesc informații despre folosirea teoriilor de conducere care pun accentul pe situațiile care impun luarea deciziilor.
5. Să dobândesc informații despre folosirea teoriilor de conducere care pun accentul pe situațiile cu caracter mai general din organizație.
6. Să cunosc ce alternative există când nu ne putem baza pe flexibilitatea liderilor.
7. Să cunosc noile stiluri de conducere și problemele prezente ale conducerii.

STUDIU DE CAZ INTRODUCTIV

Noul președinte al companiei H.J. Heinz expediază o scrisoare

Atenție: La sfârșitul capitolului (pag. 460) veți găsi o Anexă la studiul de caz introductiv care conține o serie de întrebări și un exercițiu privind aptitudinile de management. Această Anexă urmărește să aprofundeze aplicarea conceptelor din capitol la situațiile existente în studiul de caz.

Compania Heinz produce și vinde în întreaga lume o linie extinsă de produse alimentare, din care fac parte ketchup-ul și sosurile, condimentele, alimentele pentru animalele de casă, alimentele pentru copii, produse înghețate din cartofi, precum și produse cu calorii reduse. Prezentăm mai jos o scrisoare recent expediată de președintele companiei Heinz către acționarii acestei companii.

Dragi acționari:

Mă simt foarte privilegiat de faptul că am fost ales noul director general al companiei H.J. Heinz și că am ocazia să conduc una dintre cele mai vechi firme din lume spre un nou secol de dezvoltare.

Managementul companiei dumneavoastră s-a reangajat față de viitor printr-o formulă pe care noi am denumit-o „V5V" sau „V x 5= Victorie". Prin Viziune, Voracitate, Valoare, Volum și Viteză putem să obținem Victoria.

Victoria. Victoria pentru Heinz însemnă oferirea unei valori superioare către acționari. Aceasta presupune îndeplinirea unor obiective ambițioase, dar realiste pe care le-am stabilit pentru anii care vor veni, obiective care includ o creștere anuală cu 10-12% a câștigurilor; o creștere de 4-5% a volumului real; marje brute ale profitului mai mari de 40%; randamentul capitalului investit mai mare de 30%; un „lanț al valorii" de clasă mondială pornind de la aprovizionare, trecând prin producție și mergând până la distribuție.

Prezentăm mai jos câteva produse din marea ofertă de produse a companiei Heinz în întreaga lume. Materiile prime sunt obținute și ele din întreaga lume, cum ar fi cerealele din Rusia și ingredientele pentru sugari luate tocmai din Republica Cehă.

Viziunea. Pentru a îndeplini toate aceste obiective este nevoie de *Viziune* – viziunea unei companii cu adevărat globale, mergând de la încrederea în strategiile și în capacitatea de producție a filialelor noastre până la sporirea randamentului pe plan global a celor opt categorii de bază de servicii în domeniul alimentației pe care le oferim: alimentația pentru copii; ketchup, sosuri și condimente; alimente pentru animale de casă; carnea de ton; alimentele care permit controlul greutății; alimentele congelate și alimentele de uz curent.

Voracitate. Vom impulsiona viziunea noastră globală printr-o nouă cultură a *Voracității.* Noi stimulăm apetitul vorace al echipei noastre de management pentru a reuși printr-o „descentralizare centralizată". Prin aceasta înțelegem că strategia noastră va fi globală și se va concentra asupra unor obiective centralizate, ambițioase. Pe plan local va exista o răspundere descentralizată, motivată de un zel creativ, antreprenorial.

Valoarea. Echipa noastră globală se focalizează asupra creșterii susținute a *Valorii* oferite acționarilor. Anticipăm un progres continuu în domenii esențiale cum ar fi: vânzările și cota de piață, marjele profitului și eficiența capitalului.

Volumul. Un factor principal în evaluarea companiei noastre este performanța de vârf, alimentată de un *Volum* mai mare de produse livrate în întreaga lume. Acest volum va fi obținut printr-un mix care cuprinde expansiunea pe plan global, un marketing îmbunătățit și noi produse – toate acestea fiind sprijinite de marje mai mari și de o reducere continuă a costurilor. Există o abundență de ocazii, dintre care amintesc diversele soluții pentru mese, substanțele nutritive, creșterea popularității pe plan global a animalelor de casă, precum și sporirea apetitului pe plan global pentru a lua masa în afara locuinței.

Viteza. Suntem nerăbdători să întreprindem schimbarea. Prin urmare, punem accentul pe *Viteză.* Transformarea companiei Heinz nu va fi glacială; ea va fi una rapidă. Am început anul fiscal 1999 cu noi manageri de vârf care ne vor ajuta să aplicăm imediat filosofia noastră.

Pentru a sintetiza ecuația „V5V": Heinz va obține victoria printr-o viziune bazată pe managementul și dezvoltarea unor categorii globale de produse; un apetit vorace pentru succes; o focalizare fermă pe sporirea valorii care revine acționarilor; o atenție acordată sporirii volumului de produse în paralel cu reducerea costurilor; un angajament de a întreprinde schimbarea cu o mare viteză. Această formulă este cheia pentru obținerea unor câștiguri mai mari de către acționari și pentru un viitor dinamic al companiei Heinz în calitate de companie cu cel mai mare ritm de creștere și cu cele mai mari performanțe din sectorul alimentar.

William R. Johnson
Președinte și director general

Ce urmează

William R. Johnson este noul preşedinte şi director general al companiei Heinz. De pe acest post, Johnson se confruntă cu o întreagă gamă de provocări profesionale impuse de conducerea companiei Heinz într-un nou secol de dezvoltare. Studiul de caz, scrisoarea lui Johnson, se încheie cu concluzia că firma Heinz va obţine victoria prin intermediul celor 5V. Informaţiile din acest capitol vor fi de ajutor pentru o persoană ca Johnson în tentativa de a concepe o strategie utilă de conducere pentru a obţine un astfel de succes. Acest capitol analizează următoarele probleme:

1. Modul în care poate fi definită conducerea.
2. Diferenţa dintre un lider şi un manager.
3. Abordarea conducerii bazată pe trăsături.
4. Abordarea situaţională a conducerii.
5. Conducerea în prezent.
6. Probleme prezente legate de conducere.

DEFINIREA CONDUCERII

Conducerea este procesul de îndrumare a comportamentului altor persoane pentru îndeplinirea anumitor obiective. Îndrumarea, în sensul de mai sus, presupune determinarea persoanelor pentru a acţiona într-un anumit mod sau de a urma un anumit curs al acţiunii. În mod ideal, acest curs se află în perfectă concordanţă cu factori cum ar fi politicile, procedurile şi descrierea posturilor din firmă. Problema centrală a conducerii este îndeplinirea obiectivelor prin intermediul oamenilor.[1]

Conducerea este procesul de îndrumare a comportamentului altor persoane pentru îndeplinirea anumitor obiective.

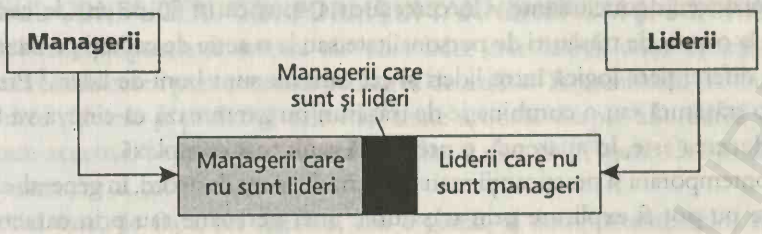
Aşa cum s-a arătat în capitolul 14, conducerea este una dintre cele patru activităţi interdependente ale sistemului influenţării fiind întreprinsă, cel puţin într-o anumită măsură, prin comunicarea cu alte persoane. Este extrem de important ca managerii să cunoască aprofundat ce presupune conducerea. Conducerea a fost considerată întotdeauna o condiţie pentru succesul organizaţiei. Astăzi, datorită unei capacităţi sporite pe care ne-o oferă tehnologiile de comunicare şi a dezvoltării activităţilor pe plan internaţional, conducerea este mai importantă ca niciodată.[2]

LIDERUL VERSUS MANAGERUL

Conducerea (leadership) nu este acelaşi lucru cu managementul. Mulţi manageri nu reuşesc să facă o deosebire între cele două elemente şi, prin urmare, muncesc în condiţii de confuzie în încercarea de a-şi îndeplini obligaţiile pe care le au în organizaţie. Deşi o serie de manageri sunt lideri, iar o serie de lideri sunt manageri, activităţile de conducere nu sunt identice cu cele de management.[3] Conform lui Theodore Levitt, managementul constă din[4]

evaluarea raţională a unei situaţii şi alegerea sistematică a obiectivelor şi a scopurilor (ce trebuie să facem); conceperea sistematică a strategiilor pentru îndeplinirea acestor obiective; gestionarea resurselor necesare; proiectarea, organizarea, îndrumarea şi controlul raţional al activităţilor necesare pentru îndeplinirea scopurilor alese; şi, în sfârşit, motivarea şi răsplătirea oamenilor pentru a munci.

FIGURA 15.1 Managerii cei mai eficienți pe termen lung sunt și lideri



Conducerea, ca una dintre cele patru activități principale ale funcției de influențare, este un subsistem al managementului. Managementul are o sferă mai largă decât conducerea și se focalizează atât asupra problemelor care nu țin de comportament, cât și asupra celor comportamentale. Conducerea pune accentul, în principal, pe problemele comportamentale. Figura 15.1 ne arată că deși nu toți managerii sunt lideri, cei mai eficienți manageri pe termen lung sunt și lideri.

Simpla deținere a aptitudinilor de management nu mai este suficientă pentru succesul în calitate de director în lumea afacerilor. Directorii moderni trebuie să înțeleagă diferența dintre conducere și management și să știe să combine cele două roluri pentru a obține succes în cadrul organizației. Managerul se asigură că sarcinile au fost întreprinse, în timp ce liderul se îngrijește și se focalizează asupra oamenilor care îndeplinesc sarcinile. Prin urmare, pentru a combina managementul și conducerea este nevoie de o focalizare calculată și logică asupra proceselor din organizație (managementul), alături de o preocupare adecvată legată de salariați în calitate de oameni (conducere/leadership).[5]

ABORDAREA CONDUCERII PE BAZA TRĂSĂTURILOR

Abordarea conducerii pe baza trăsăturilor se axează pe primele cercetări în domeniul conducerii care consideră că liderul bun este înnăscut și nu format. Curentul de bază al acestor cercetări a încercat să descrie liderul de succes cât mai precis posibil. Motivul a fost acela că, în cazul în care ar putea fi conceput un profil complet al trăsăturilor unui lider de succes, va fi ușor să identificăm persoanele care trebuie sau nu să fie numite pe posturi de conducere.

Abordarea conducerii pe baza trăsăturilor este un punct de vedere demodat privind conducerea care consideră trăsăturile personale ale unui individ drept factorii principali care determină succesul acelui individ în calitate de lider.

Multe dintre primele studii care au încercat să sintetizeze trăsăturile unui lider de succes au fost niște cercetări documentate. Una dintre aceste cercetări a concluzionat că liderii de succes tind să aibă următoarele trăsături:[6]

1. Inteligență, inclusiv raționament și capacitate de exprimare.
2. Realizări în domeniul educațional și în cel sportiv.
3. Maturitate și stabilitate emoționale.
4. Să fie demn de încredere, insistent și să fie înclinat spre realizări continue.
5. Capacitatea de a participa la viața socială și de a se adapta la diversele grupuri.
6. Dorința de a obține un statut și o poziție socio-economică.

Totuși, evaluarea acestor studii legate de trăsături a scos în evidență că rezultatele la care au ajuns nu s-au dovedit concludente. Un cercetător a spus că în 50 de ani de cercetări nu s-a putut ajunge la o serie de trăsături de personalitate sau la o serie de calități pe baza cărora să se poată face o diferențiere logică între lideri și cei care nu sunt buni de lideri.[7] Prin urmare, se pare că nici o trăsătură sau o combinație de trăsături nu garantează că cineva va fi un lider de succes. Conducerea este, în aparență, o problemă mult mai complexă.

Autorii contemporani și practicanții managementului sunt de acord, în general, că aptitudinile de conducere nu pot fi explicate prin trăsăturile unei persoane sau prin caracteristicile sale moștenite. Ei consideră că oamenii pot fi pregătiți pentru a deveni lideri buni. Altfel spus, liderii sunt formați și nu înnăscuți. Acesta este și motivul pentru care mii de salariați sunt trimiși în fiecare an să urmeze programe de pregătire în domeniul conducerii.[8]

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Din informațiile precedente, un manager cum este William Johnson, președintele companiei H.J.Heinz, trebuie să înțeleagă că activitățile sale de conducere care sunt legate de obținerea „victoriei" sunt acele activități care privesc îndrumarea comportamentului membrilor organizației astfel încât firma sa să fie una de succes. Un manager ca Johnson trebuie să înțeleagă, de asemenea, că managementul și conducerea (leadership) nu sunt același lucru. Când se ocupă de management, Johnson este implicat în activitățile de planificare, organizare, influențare și control. Când se ocupă de conducere (leadership), el îndeplinește o activitate care este o parte a funcției de influențare a managementului. Pentru a-și maximiza succesul pe termen lung, Johnson trebuie să se străduiască să fie atât manager, cât și lider.

În evaluarea modului în care conduce la Heinz, Johnson nu trebuie să cadă în capcana de a-și spori succesul conducerii prin modificarea trăsăturilor sau a atitudinilor sale personale pentru ca acestea să fie identice cu cele ale liderilor de succes pe care îi cunoaște. Studiile axate pe abordarea conducerii pe baza trăsăturilor îi indică lui Johnson că simpla modificare a trăsăturilor personale nu îi va garanta succesul în calitate de lider.

ABORDAREA SITUAȚIONALĂ A CONDUCERII: O FOCALIZARE ASUPRA COMPORTAMENTULUI LIDERILOR

Studiile privind conducerea au mutat accentul de pe abordarea trăsăturilor pe abordarea situațională, care sugerează că stilul de conducere trebuie să fie adaptat corespunzător situației cu care se confruntă liderul. **Abordarea situațională,** mai modernă, **a conducerii** se bazează pe supoziția că fiecare solicitare de conducere este diferită impunând, prin urmare, o combinație unică de lideri, subordonați și situații de conducere.

Abordarea situațională a conducerii este un punct de vedere relativ modern privind conducerea care sugerează că o conducere de succes necesită o combinație unică de lideri, subordonați și situații de conducere.

Interacțiunea este exprimată, în mod obișnuit, prin formula: CS = f(L,S,Si), unde CS reprezintă *conducerea de succes*, f este o *funcție* de L, S și Si, unde L este *liderul*, S – *subordonații*, iar Si – *situația*.[9] Traducând, această formulă ne spune că o conducere de succes depinde de lider, subordonați și situații între care există o corespondență.

SITUAȚIILE ȘI DECIZIILE DE CONDUCERE

DOMENIUL CONDUCERII CONFORM LUI TANNENBAUM ȘI SCHMIDT

Întrucât una dintre cele mai importante sarcini ale unui lider este luarea unor decizii solide, toate studiile privind conducerea pun accentul pe luarea deciziilor. Tannenbaum și Schmidt, care au scris unul dintre primele și probabil cele mai citate articole despre abordarea situațională a conducerii, pun accentul pe situațiile în care un lider ia decizii.[10] Figura 15.2 prezintă modelul lor de comportament al conducerii.

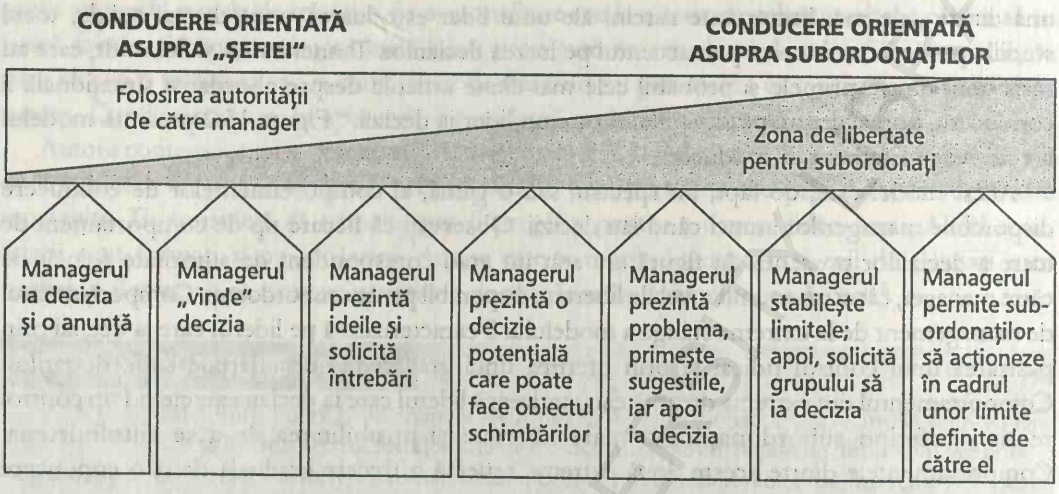
Acest model este, de fapt, un spectru, sau o gamă, al comportamentelor de conducere disponibile managerilor atunci când iau decizii. Observați că fiecare tip de comportament de luare a deciziilor prezentat în figură are atât un grad corespondent de autoritate folosit de către manager, cât și un anumit nivel de libertate disponibil pentru subordonați. Comportamentul de management de la extrema stângă a modelului îl caracterizează pe liderul care ia decizii prin păstrarea unui control ridicat și prin oferirea unui grad redus de libertate subordonaților. Comportamentul din extrema dreaptă caracterizează liderul care ia decizii exercitând un control redus și oferind subordonaților o mare libertate și posibilitatea de a se autoîndruma. Comportamentele dintre aceste două extreme reflectă o trecere graduală de la o conducere autocrată la una democratică.

Managerii care au un comportament de conducere situat spre partea dreaptă a modelului sunt mai democrați, fiind denumiți lideri *orientați asupra subordonaților*. Cei care manifestă un comportament de conducere situat spre partea stângă a modelului sunt mai autocrați, fiind denumiți lideri *orientați asupra „șefiei"*.

Fiecare tip de comportament de conducere din acest model este prezentat mai detaliat în rândurile de mai jos:

1. *Managerul ia decizia și o anunță* – Managerul (a) identifică problema, (b) analizează diversele alternative disponibile pentru rezolvarea ei, (c) alege alternativa care va fi folosită pentru rezolvarea problemei și (d) solicită subordonaților să implementeze alternativa aleasă. Managerul poate sau nu să folosească mijloace coercitive, dar subordonații nu au ocazia de a participa direct la procesul de luare a deciziilor.
2. *Managerul „vinde" decizia* – Ca și mai înainte, managerul identifică problema și ia independent decizia. Totuși, în loc să anunțe pur și simplu decizia pe care a luat-o pentru a fi implementată, managerul încearcă să convingă subordonații să accepte decizia.
3. *Managerul prezintă idei și solicită întrebări* – Aici, managerul ia decizia și încearcă să obțină acceptarea deciziei prin convingere. Totuși, se întreprinde un pas suplimentar: Subordonații sunt solicitați să pună întrebări legate de decizie.
4. *Managementul prezintă o decizie potențială care poate face obiectul unor schimbări* – Managerul permite subordonaților să aibă un anumit rol în procesul de luare a deciziilor, dar păstrează responsabilitatea pentru identificarea și diagnosticarea problemei. Managerul ajunge la o decizie potențială care poate face obiectul unor modificări pe baza sugestiilor venite de la subordonați. Decizia finală este luată de către manager.
5. *Managerul prezintă problema, primește sugestiile, iar apoi ia decizia* – Aceasta este prima activitate de conducere descrisă până acum care oferă subordonaților ocazia de a veni cu soluții la problemă înainte ca managerul să aleagă soluția. Totuși, managerul rămâne persoana care identifică problema.

FIGURA 15.2 Domeniul comportamentului de conducere care pune accentul pe luarea deciziilor



6. *Managerul defineşte limitele şi solicită grupului să ia decizia* – În cadrul acestui tip de comportament de conducere, managerul defineşte mai întâi problema şi stabileşte limitele între care trebuie luată decizia. Managerul intră apoi într-un parteneriat cu subordonaţii pentru a ajunge la o decizie adecvată. Pericolul este acela că dacă grupul de subordonaţi nu percepe că managerul doreşte cu adevărat un efort serios de luare a deciziei în grup, grupul va tinde să ajungă la concluzii care reflectă ceea ce el consideră că doreşte managerul şi nicidecum ceea ce consideră că este fezabil.

7. *Managerul permite grupului să ia decizii în cadrul unor limite prestabilite* - Aici, managerul devine un membru cu drepturi egale al grupului de rezolvare a problemei. Grupul identifică şi evaluează problema, concepe soluţiile posibile şi alege o alternativă care va fi implementată. Fiecare membru al grupului ştie că decizia care va fi implementată va fi decizia grupului.

MANAGEMENTUL ŞI INTERNETUL

K•B foloseşte Internetul pentru a oferi informaţii în vederea luării deciziilor

Domeniul conducerii stabilit de către Tannenbaum şi Schmidt pune accentul pe gradurile diferite de implicare a salariaţilor în luarea deciziilor. Folosirea cu succes a acestui domeniu depinde de oferirea de către organizaţie a informaţiilor necesare atât managerilor, cât şi subordonaţilor pentru luarea unor decizii solide. În calitate de organizaţie, K•B Toy Stores, un detailist de jucării cu sediul în Pittsfield; Massachusetts, a conceput un sistem pentru a oferi astfel de informaţii celor care iau deciziile.

K•B Toy Stores a lansat recent un sistem de intranet care acoperă întreaga organizaţie şi care se consideră că impulsionează potenţialul salariaţilor de a lua decizii de afaceri mai informate. Intranetul a fost conceput cu circa doi ani şi jumătate în urmă când detailistul în domeniul jucăriilor a planificat să implementeze un sistem de livrare a informaţiilor

bazat pe programele Lotus Notes şi Lotus Domino. Aşa cum s-a planificat, atuurile principale ale intranetului au fost capacitatea sa de a include informaţiile într-o bază de date, precum şi accesibilitatea sa. Conform acestui plan, intranetul firmei K•B poate fi acum accesat şi folosit de către salariaţi, din orice colţ al lumii, prin intermediul Internetului prin utilizarea unui browser.

Un exemplu de decizie luată la K•B este decizia privind magazinele temporare. Deşi K•B dispune de 975 de magazine permanente în întreaga ţară, firma experimentează, ca de altfel şi alţi detailişti, deschiderea unor magazine temporare. Din punct de vedere teoretic, vânzarea mărfurilor în afara celor patru pereţi ai magazinelor existente, în spaţiile disponibile din centrele mall sau în unităţi de sine stătătoare este o modalitate normală de creştere a veniturilor pe parcursul perioadelor esenţiale de cumpărături, cum ar fi Crăciunul.

Acest concept privind magazinele temporare, denumit K•B Express, a fost introdus pe piaţă începând cu anul 1996 prin deschiderea a 200 de astfel de magazine în centrele mall, în centrele de comerţ în aer liber, precum şi direct pe stradă. Un an mai târziu, K•B a păstrat doar cele mai bune magazine temporare, restul fiind închise, deschizând în schimb alte 100 de magazine pe parcursul vacanţei de vară, demonstrând că mai puţin înseamnă ... mai mult. Fără dubiu, numeroşi oameni din cadrul firmei au fost implicaţi în luarea deciziei privind magazinele care urmează să fie deschise şi cele care urmează să fie închise. Noul sistem de informaţii al firmei bazat pe Internet permite salariaţilor din întreaga ţară să fie participanţi viabili şi valoroşi la luarea unor astfel de decizii.

K•B a înregistrat recent vânzări record. Preşedintele şi directorul general Michael Glazer a atribuit performanţele record ale companiei programului combinat de livrare a unor jucării cu mărci populare, a unor mărfuri aflate în lichidare orientate asupra valorii, precum şi a unor mărfuri exclusive menite să sporească marjele care revin firmei. Înfiinţarea şi folosirea noului sistem de informaţii bazat pe Internet care permite salariaţilor să ia sau să participe la luarea unor decizii mai informate au contribuit şi ele, fără dubii, la obţinerea acestui succes.

Preşedintele şi directorul general al companiei American Home Products, John Stafford (stânga), precum şi preşedintele şi directorul general al firmei Monsanto, Robert Shapiro, au anunţat recent acordul firmelor lor de a fuziona. O astfel de acţiune reprezintă o culminare a unui proces exact de luare a deciziilor în care directorii de vârf se implică timp de mai multe luni.

STABILIREA MODULUI ÎN CARE TREBUIE LUATE DECIZIILE ÎN CALITATE DE LIDER Valoarea reală a modelului conceput de către Tannenbaum și Schmidt constă în posibilitatea ca acesta să fie folosit pentru luarea unor decizii practice și dezirabile. Conform acestor autori, există trei factori principali, sau forțe, care influențează alegerea de către manager a comportamentului de conducere pe care-l va folosi pentru luarea deciziilor, după cum urmează:

1. *Forțe care depind de manager* – Managerii trebuie să fie conștienți de existența a patru forțe care depind de ei și care influențează stabilirea modului în care vor lua decizii în calitate de lideri. Prima forță este reprezentată de valorile managerului, cum ar fi importanța relativă pe care o acordă managerul eficienței organizației, dezvoltării personale, dezvoltării subordonaților, precum și profiturilor firmei. De exemplu, un manager care pune un mare preț pe dezvoltarea subordonaților va dori probabil să ofere membrilor grupului ocazia de a lua deciziile, chiar dacă el ar putea lua decizia de unul singur mult mai rapid și mai eficient.

Cea de-a două forță de influențare este nivelul de încredere în subordonați. În general, cu cât managerul are o încredere mai mare în subordonați, cu atât mai probabil stilul de luare a deciziilor de către manager va fi unul democratic sau orientat asupra subordonaților. De asemenea, este adevărată și situația opusă: Cu cât managerul are o încredere mai redusă în subordonați, cu atât mai probabil stilul de luare a deciziilor de către manager va fi unul autocrat sau orientat asupra „șefiei".

Cea de-a treia forță de influențare care depinde de manager este reprezentată de atuurile personale în domeniul conducerii. O serie de manageri sunt mai eficienți în emiterea unor ordine decât în conducerea discuțiilor în grup și vice versa. Managerii trebuie să fie capabili să-și recunoască propriile atuuri de conducere și să beneficieze de pe urma lor.

Cea de-a patra forță de influențare care depinde de manager este reprezentată de toleranța față de ambiguitate. Deplasarea de la un stil orientat asupra „șefiei" la un stil orientat asupra subordonaților aduce un grad mai redus de certitudine privind modul în care trebuie rezolvate problemele. Un manager care este afectat de această pierdere a certitudinii va fi extrem de greu un lider de succes orientat asupra subordonaților.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Abordarea situațională a conducerii ne oferă mai multe informații decât abordarea trăsăturilor legate de modul în care William Johnson poate să ajute compania Heinz să obțină succes. Abordarea situațională sugerează că succesul lui Johnson în calitate de conducător este influențat de combinarea adecvată a următorilor trei factori: (1) William Johnson în calitate de lider (2) salariații companiei Heinz în calitate de subordonați și (3) situațiile cu care se confruntă Johnson în cadrul companiei. Fiecare dintre acești factori are un rol semnificativ pentru obținerea succesului de către Johnson în calitate de lider.

Una dintre cele mai importante activități întreprinse de Johnson în calitate de lider privește luarea deciziilor. El poate să ia decizii în orice modalitate, de la una autoritară până la una democratică. De exemplu, Johnson poate lua decizia de a vinde Weight Watchers, o linie extinsă de produse cu calorii scăzute, pentru controlul greutății care este deținută de către compania Heinz. Linia Weight Watchers cuprinde produse cum ar fi preparate din cartofi înghețați pentru cină și înghețată cu calorii reduse.Pe de altă parte, Johnson poate, în general, să definească tipul de linii de produse alimentare pe care compania Heinz le va comercializa în viitor, să analizeze această situație cu oamenii adecvați de la Heinz și să permită personalului să tragă și să implementeze propriile concluzii legate de liniile de produse alimentare care vor fi păstrate și care vor fi vândute

în viitor. Desigur, Johnson poate să se încadreze prin modul în care ia deciziile undeva între extremităţile spectrului comportamentului de conducere. De exemplu, el le poate sugera oamenilor adecvaţi de la Heinz cum va arăta compania în viitor, solicitându-le acestora să vină cu idei legate de tipurile de produse alimentare de care are nevoie compania, luând apoi decizia atât pe baza propriilor idei, cât şi a ideilor persoanelor chestionate.

2. *Forţele care depind de subordonaţi* – Managerul trebuie, de asemenea, să fie conştient de forţele care depind de subordonaţi şi care influenţează modul în care ia deciziile în calitate de lider.[11] Pentru a conduce cu succes, managerii trebuie să reţină că subordonaţii sunt atât oarecum diferiţi unii faţă de alţii, cât şi oarecum asemănători şi că orice abordare de tipul „reţetelor luate din cartea de bucate" pentru conducerea tuturor subordonaţilor este imposibil de pus în practică. Totuşi, în general, managerii îşi pot spori succesul în calitate de conducători oferind subordonaţilor mai multă libertate pentru luarea deciziilor atunci când:

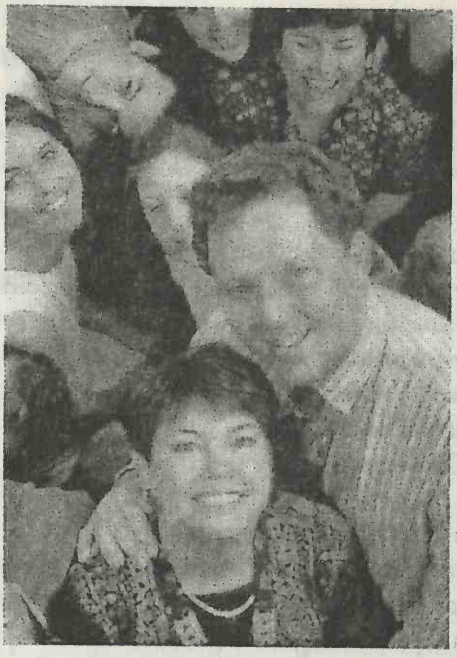
- Subordonaţii au mare nevoie de independenţă (Oamenii diferă semnificativ din punct de vedere al îndrumării pe care o solicită).
- Subordonaţii sunt dispuşi să-şi asume responsabilitatea pentru luarea deciziilor (Unii percep responsabilitatea suplimentară ca pe o recunoaştere a capacităţii lor; alţii o văd ca pe o „pasare a sarcinilor" de către cineva de deasupra lor).
- Subordonaţii au un grad relativ înalt de toleranţă faţă de ambiguitate (Unii dintre salariaţi preferă să primească ordine clare; alţii preferă un grad mai mare de libertate).
- Subordonaţii sunt interesaţi de respectiva problemă şi cred că este important să o rezolve.
- Subordonaţii cunosc şi îşi găsesc identificarea în obiectivele organizaţiei.
- Subordonaţii au cunoştinţele şi experienţa necesare pentru a aborda problema.
- Subordonaţii au învăţat să ia deciziile în comun (Oamenii care s-au învăţat cu o conducere de fier se simt adesea copleşiţi atunci când li se cere dintr-o dată să-şi aducă un aport mai mare la luarea deciziilor. În schimb, oamenii care s-au bucurat de o libertate considerabilă în luarea deciziilor nu îl privesc, de regulă, cu ochi buni pe şeful care şi-a asumat întreaga responsabilitate pentru luarea deciziilor).

Dacă subordonaţii nu au aceste trăsături, managerul va trebui probabil să adopte o abordare de luare a deciziilor mai autocrată, orientată asupra „şefiei".

3. *Forţele care depind de situaţie* – Ultima serie de forţe care influenţează alegerea de către manager a modului în care va lua deciziile în calitate de lider sunt forţele care depind de situaţia de conducere. Prima forţă care depinde de situaţie este tipul de organizaţie în care lucrează liderul. Factorii organizatorici cum ar fi dimensiunea echipelor şi dispunerea lor geografică au o importanţă deosebită în influenţarea stilului de conducere. De exemplu, echipele extrem de mari sau echipele separate de o mare distanţă geografică pot face ca un stil de conducere orientat asupra subordonaţilor să devină impracticabil.

Cea de-a doua forţă care depinde de situaţie este eficienţa grupului. Pentru a aprecia această forţă, managerul trebuie să evalueze probleme cum ar fi experienţa membrilor grupului în munca în echipă şi gradul de încredere pe care aceştia îl au în capacitatea lor de a rezolva problema în cadrul grupului. Ca o regulă generală, managerul trebuie să atribuie responsabilităţi de luare a deciziilor numai echipelor eficiente.

Cea de-a treia forţă care depinde de situaţie este problema care trebuie rezolvată. Înainte de a se hotărî să acţioneze ca un lider orientat asupra subordonaţilor, managerul trebuie să fie



Joyce Roberts și Vic Williams conduc firma Architectural Support Services, o firmă cu sediul în Atlanta care oferă servicii de proiectare pe calculator pentru arhitecți și ingineri. Stilul lor de luare a deciziilor se bazează pe faptul că în firmele mai mici contribuția salariaților poate avea un impact mai mare decât în firmele mai mari. Astfel, ei au continuat să delege autoritatea către tinerii lor salariați – cei mai mulți dintre ei fiind tineri absolvenți care se pregătesc unii pe alții și care-și constituie propriile echipe de lucru.

sigur că grupul are cunoștințele necesare pentru a lua o decizie legată de problema în cauză. Dacă grupul nu are astfel de cunoștințe, managerul va trebui să se îndrepte spre un stil de conducere mai orientat asupra „șefiei".

Cea de-a patra forță care depinde de situație este timpul disponibil pentru luarea deciziei. Ca un principiu general, cu cât există mai puțin timp disponibil, cu atât este mai puțin de dorit să atribuim grupului responsabilitatea de a lua decizia întrucât, în mod specific, grupul va consuma mai mult timp decât o singură persoană pentru luarea deciziei.

Așa cum consideră abordarea situațională a conducerii, managerii vor fi decidenți de succes numai dacă metoda pe care o vor folosi pentru luarea deciziei va corespunde liderului, subordonaților și situației.

STABILIREA MODULUI ÎN CARE TREBUIE LUATE DECIZIILE ÎN CALITATE DE LIDER: ACTUALIZARE Articolul despre luarea deciziilor de către conducere scris de Tannenbaum și Schmidt în 1957 a fost acceptat pe scară atât de largă încât cei doi autori au fost invitați de către *Harvard Business Review* să facă actualizări în anii '70.[12] În această actualizare, ei au avertizat că în organizațiile moderne relațiile dintre forțele care depind de manager, subordonați și situație au devenit mai complexe și mai interdependente decât în anii '50 și că în mod evident a devenit mai greu pentru manageri să stabilească modul în care vor conduce.

În articolul actualizat s-a arătat, de asemenea, că noile medii organizatorice trebuie să fie luate în considerare și ele în stabilirea modului de conducere. De exemplu, factori cum ar fi acțiunea afirmativă și controlul poluării – care cu greu erau luați în considerare în deciziile managerilor în anii '50 – au devenit factori cu o influență semnificativă începând cu anii '70.

MODELUL VROOM–YETTON–JAGO O altă teorie importantă de conducere focalizată asupra deciziilor care s-a bucurat de o largă atenție a fost concepută în 1973, fiind apoi îmbunătățită și extinsă în 1988.[13] Această teorie, pe care o vom denumi **Modelul de conducere Vroom–Yetton–Jago (VYJ)**, după numele celor trei autori ai săi, se focalizează asupra stabilirii gradului de participare a salariaților în procesul de luare a deciziilor. Modelul VYJ a fost construit pe baza a două premise importante:

1. Deciziile organizației trebuie să fie de înaltă calitate (trebuie să aibă un impact benefic asupra rezultatelor).

2. Subordonații trebuie să accepte și să fie angajați față de deciziile care sunt luate de organizație.

Modelul de conducere Vroom-Yetton-Jago (VYJ) este un punct de vedere modern privind conducerea care sugerează că o conducere de succes necesită stabilirea prin intermediul arborelui decizional a stilului de conducere care va da naștere unor decizii benefice pentru organizație, care să se bucure de acceptare și angajament din partea subordonaților.

Stilurile de decizie Modelul VYJ sugerează că există trei până la cinci stiluri diferite de decizie sau de modalități în care liderii pot lua decizii. Aceste stiluri se întind de la un stil autocrat (liderul ia decizia), trecând printr-un stil consultativ (managerul ia decizia după ce interacționează cu subordonații) și până la un stil focalizat asupra grupului (managerul se întâlnește cu grupul, iar grupul ia decizia). Toate cele cinci stiluri de decizie ale modelului VYJ sunt descrise în Figura 15.3.

Folosirea modelului Modelul VYJ, prezentat în Figura 15.4, este o metodă pentru stabilirea stilului de decizie care va fi folosit de către lider. Așa cum puteți observa, modelul este un tip de arbore decizional. Pentru a stabili stilul de decizie care va fi folosit într-o anumită situație, liderul pornește din partea stângă a arborelui decizional prin specificarea problemei din organizație care este abordată. Apoi, liderul pune o serie de întrebări privind problema până când ajunge, în partea dreaptă a modelului, la un stil de decizie adecvat situației.

De exemplu, să luăm în considerare traseul din partea de jos a arborelui decizional. După specificarea problemei din organizație, liderul stabilește că decizia privind problema impune o cerință redusă de calitate, că este important ca salariații să fie angajați față de decizie și că este foarte incert dacă o decizie luată numai de către lider se va bucura de angajamentul salariaților. În această situație, modelul sugerează că liderul trebuie să folosească stilul de decizie GII – adică, liderul trebuie să se întâlnească cu grupul pentru a analiza situația, iar apoi să permită grupului să ia decizia.

Modelul VYJ pare promițător. Cercetările întreprinse pe una dintre primele versiuni ale acestui model au demonstrat într-o anumită măsură că deciziile care țin cont de model sunt

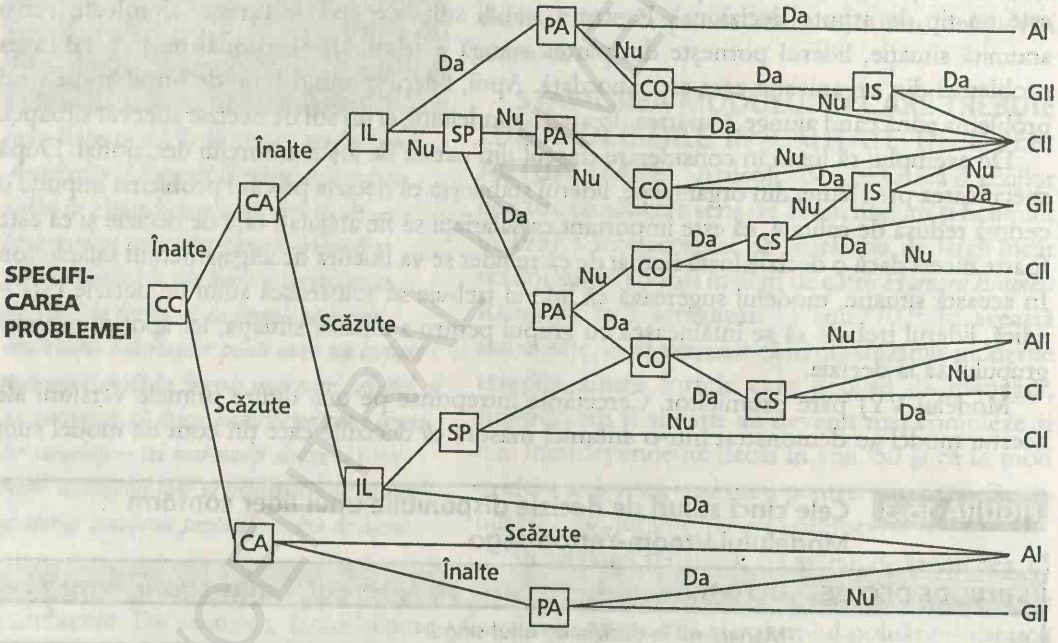
FIGURA 15.3 Cele cinci stiluri de decizie disponibile unui lider conform Modelului Vroom-Yetton-Jago

STILUL DE DECIZIE	DEFINIȚIA
AI	Managerul ia decizia de unul singur
AII	Managerul solicită informații de la subordonați dar ia decizia de unul singur. Subordonații pot sau nu să fie informați în legătură cu situația existentă.
CI	Managerul explică situația subordonaților în mod individual și apoi solicită informații și o evaluare a situației. Subordonații nu se întâlnesc în grup, iar managerul ia decizia de unul singur.
CII	Managerul și subordonații se întâlnesc în grup pentru a analiza situația, dar decizia este luată de către manager.
GII	Managerul și subordonații se întâlnesc în grup pentru a analiza situația, iar decizia este luată de către grup.

A = stil autocrat; C = stil consultativ; G = stil focalizat asupra grupului.

FIGURA 15.4 Modelul Vroom-Yetton-Jago

CC	Cerințele privind calitatea:	Cât de importantă este calitatea tehnică a deciziei?
CA	Cerințele privind angajamentul:	Cât de important este angajamentul subordonatului față de decizie?
IL	Informațiile liderului:	Aveți suficiente informații pentru a lua o decizie de înaltă calitate?
SP	Structura problemei:	Problema este bine structurată?
PA	Probabilitatea angajamentului:	Dacă ați lua decizia pe cont propriu, este sigur că subordonații se vor angaja pentru îndeplinirea deciziei?
CO	Concordanța obiectivelor:	Subordonații împărtășesc obiectivele organizației care urmează a fi îndeplinite prin rezolvarea acestei probleme?
CS	Conflictul între subordonați:	Este posibil să apară un conflict între subordonați pe marginea soluției preferate?
IS	Informațiile subordonaților:	Subordonații dispun de suficiente informații pentru a lua o decizie de înaltă calitate?



mai pline de succes decât deciziile care ignoră modelul.[14] Totuși, modelul este destul de complex și, prin urmare, greu de aplicat de către manageri.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Pe baza informațiilor anterioare, atunci când William Johnson încearcă să stabilească modul în care va lua deciziile la compania Heinz în calitate de lider, el va trebui să ia în considerare forțele care depind de el, ca manager, forțele care depind de subordonații săi de la compania Heinz, precum și forțele care depind de situația specifică din organizație. Forțele care depin de el cuprind propriile idei legate de modul în care trebuie să conducă, precum și încrederea pe care o are în salariații de la compania Heinz pe care-i conduce. De exemplu, în cazul în care Johnson consideră

că are mai multe cunoştinţe pentru a obţine *victoria* decât subordonaţii săi, el va lua probabil decizii printr-un stil de conducere orientat asupra şefiei pentru a întreprinde acţiunile necesare obţinerii *victoriei* de către compania Heinz. Forţele care depind de subordonaţii săi, cum ar fi nevoia de independenţă, disponibilitatea pentru asumarea responsabilităţii, cunoştinţele şi interesul manifestat faţă de problema pe marginea căreia se va lua decizia, influenţează, de asemenea, deciziile lui Johnson în calitate de lider. Dacă subordonaţii săi sunt relativ independenţi şi responsabili, ştiu ce înseamnă *victoria* şi cum poate fi obţinută aceasta, atunci Johnson ar trebui să fie înclinat să ofere salariaţilor săi un grad mai mare de libertate pentru a decide cum poate fi obţinută această *victorie*.

Forţele din interiorul firmei cuprind numărul de persoane care iau deciziile şi problema care trebuie rezolvată. De exemplu, dacă personalul de conducere aflat în subordinea lui Johnson este unul mic din punct de vedere numeric, el va fi mai înclinat să folosească un stil democratic de luare a deciziilor, permiţând subordonaţilor săi să se implice în decizii cum ar fi găsirea celei mai bune modalităţi pentru obţinerea *victoriei*. El va fi, de asemenea, mai înclinat să folosească un stil de conducere orientat asupra subordonaţilor dacă subordonaţii săi ştiu care sunt elementele de care depinde victoria unei companii cum este Heinz. Modelul VYJ sugerează că William Johnson trebuie să încerce să ia deciziile într-un astfel de mod încât să fie sporită calitatea deciziilor şi să fie obţinut angajamentul subordonaţilor pentru respectarea deciziilor. Johnson poate încerca să se asigure că astfel de decizii sunt luate prin stabilirea unei concordanţe între stilul de decizie (autocrat, consultativ sau focalizat asupra grupului) şi situaţia concretă cu care se confruntă.

COMPORTAMENTELE DE CONDUCERE

Eşecul de a identifica trăsăturile previzibile ale unui lider i-a determinat pe cercetătorii din acest domeniu să se îndrepte spre alţi factori prin care să explice succesul conducerii. În loc să analizeze trăsăturile de care ar trebui să dispună liderii, abordarea comportamentală analizează ceea ce fac liderii buni. De exemplu, sunt preocupaţi de îndeplinirea sarcinii sau se concentrează asupra menţinerii satisfacţiei şi a unui înalt moral al subordonaţilor lor?

Pentru identificarea comportamentului de conducere au fost întreprinse două serii importante de studii, una de către Biroul de cercetări în domeniul afacerilor al Universităţii de Stat Ohio (pe care le vom denumi studiile USO), iar cea de-a doua serie de către Universitatea Michigan (pe care le vom denumi studiile de la Michigan).

STUDIILE USO Studiile USO au concluzionat că liderii manifestă două tipuri de comportament:

► **Comportamentul structural** este orice activitate de conducere care schiţează relaţiile dintre lider şi subordonaţii liderului sau stabileşte proceduri bine definite pe care subordonaţii trebuie să le respecte atunci când întreprind activităţile proprii postului lor. Pe ansamblu, comportamentul structural limitează posibilitatea salariatului de a se autoîndruma, dar cu toate că poate fi relativ ferm, el nu este niciodată grosolan sau răutăcios.

Comportamentul structural este orice activitate de conducere care (1) delimitează relaţiile dintre lider şi subordonaţii liderului sau (2) stabileşte proceduri bine definite pe care subordonaţii trebuie să le respecte atunci când întreprind activităţile proprii postului lor.

Comportamentul structural poate fi util pentru lideri ca un mijloc de minimizare a activităţii subordonatului care nu contribuie semnificativ la îndeplinirea obiectivelor organizaţiei. Totuşi,

liderii trebuie să fie atenți să nu exagereze și să nu descurajeze activitățile salariaților care *vor* contribui la îndeplinirea obiectivelor organizației.

► **Comportamentul plin de considerație** este comportamentul de conducere care reflectă prietenie, încredere mutuală, respect și căldură în relațiile dintre lider și subordonat. Acest tip de comportament urmărește, în general, să dezvolte și să mențină relații umane bune între lider și subordonați.

Comportamentul plin de considerație este comportamentul de conducere care reflectă prietenie, încredere mutuală, respect și căldură în relațiile dintre lider și subordonat.

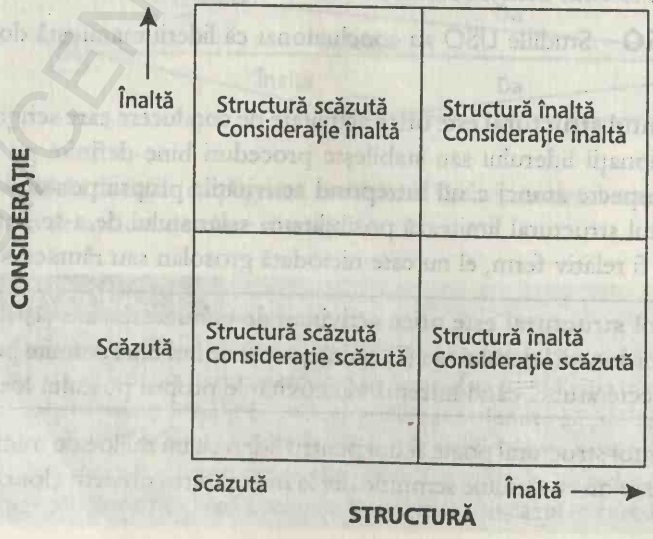
Stilul de conducere Studiile USO au dat naștere unui model care prezintă patru stiluri fundamentale de conducere. **Stilul de conducere** este comportamentul manifestat de un lider atunci când îi îndrumă pe membrii organizației în direcțiile adecvate. Fiecare dintre cele patru stiluri de conducere prezentate în Figura 15.5 reflectă o combinație diferită între comportamentul structural și cel plin de considerație. De exemplu stilul de conducere caracterizat printr-o structură înaltă și o considerație scăzută pune accentul pe comportamentul structural și neglijează comportamentul plin de considerație.

Stilul de conducere este comportamentul manifestat de un lider atunci când îi îndrumă pe membrii organizației în direcțiile adecvate.

Studiile USO și-au adus o importantă contribuție la cunoașterea conducerii, iar ideile centrale formulate de aceste studii încă mai servesc ca bază pentru gândirea și cercetarea legate de conducerea modernă.[15]

STUDIILE DE LA MICHIGAN În paralel cu efectuarea studiilor de conducere ale USO, cercetătorii de la Universitatea Michigan, conduși de Rensis Likert, au întreprins și ei o serie

FIGURA 15.5 **Patru stiluri fundamentale de conducere bazate pe comportamentul structural și pe cel plin de considerație**



de studii de conducere cu semnificație istorică.[16] După analizarea informațiilor obținute din intervievarea atât a liderilor, cât și a subordonaților, studiile de la Michigan au scos în evidență două tipuri de comportamente ale liderilor: comportament orientat asupra sarcinii și comportament orientat asupra salariaților.

Comportamentul orientat asupra sarcinii **Comportamentul orientat asupra sarcinii** este comportamentul liderului care se focalizează, în principal, asupra activității pe care o prestează subordonatul. Liderul orientat asupra sarcinii este foarte preocupat de activitatea pe care o prestează subordonatul și de modul în care se achită de sarcinile pe care acesta le are de îndeplinit.

Comportamentul orientat asupra sarcinii este comportamentul liderului care se focalizează, în principal, asupra activității pe care o prestează subordonatul.

Comportamentul orientat asupra salariatului **Comportamentul orientat asupra salariatului** este comportamentul liderului care se focalizează, în principal, asupra subordonaților în calitate de oameni. Liderul orientat asupra salariatului este foarte atent la nevoile personale ale subordonaților și este interesat de formarea unor echipe cooperante care să-i satisfacă pe salariați și care să fie avantajoase pentru organizație.

Comportamentul orientat asupra salariatului este comportamentul liderului care se focalizează, în principal, asupra subordonaților în calitate de oameni.

Rezultatele studiilor USO și ale studiilor întreprinse la Michigan sunt foarte asemănătoare. Ambele eforturi de cercetare au descoperit două elemente esențiale ale comportamentului liderilor: accentul pe muncă (comportamentul structural/comportamentul orientat asupra sarcinii) și accentul pe oameni (comportamentul plin de considerație/comportamentul orientat asupra salariatului). Următoarele secțiuni se focalizează asupra alegerii elementului principal propriu comportamentului de conducere care este recomandabil să fie folosit de către manager

EFICIENȚA DIFERITELOR STILURI DE CONDUCERE Una dintre primele investigații făcute în rândul supraintendenților din licee a concluzionat că un comportament dezirabil de conducere este asociat unui accent ridicat pus de lider atât pe comportamentul structural, cât și pe cel plin de considerație și că un comportament indezirabil de conducere este asociat unui accent redus pus de lider pe ambii factori de comportament. În mod asemănător, grila de management descrisă în capitolul 13 ne arată că stilul cel mai eficient de conducere se caracterizează atât printr-o considerație înaltă, cât și printr-o structură înaltă. Rezultatele unui studiu mai recent au arătat că o considerație înaltă este întotdeauna preferată de către subordonați.[17]

Compararea stilurilor Totuși, va trebui să fim precauți atunci când afirmăm că un stil de conducere este mai eficient decât un alt stil de conducere. Situațiile de conducere sunt atât de diverse încât considerarea unui anumit stil de conducere drept cel mai eficient este echivalentă cu o simplificare exagerată a lucrurilor. De fapt, un stil de conducere plin de succes pentru manageri într-o anumită situație se poate dovedi ineficient într-o altă situație. Recunoscând nevoia de a lega stilurile de conducere de situațiile adecvate, A.K. Korman arăta într-un articol clasic că o contribuție valoroasă la literatura legată de conducere ar fi aceea de a găsi un raționament pentru legarea sistematică a stilurilor de situațiile corespunzătoare lor astfel încât

Un lider poate să supraviețuiască în condiții caracterizate printr-un risc ridicat, atunci când mediul îi este total nefamiliar? Shelby Coffey, fost redactor șef al unui ziar, care nu a mai lucrat niciodată în televiziune, dar care a fost recent angajată de către postul ABC, gazda unor show-uri populare cum ar fi emisiunea lui Rosie O'Donnell, este pe punctul să descopere acest lucru. (În imagine, invitata lui Rosie, Madonna).

să poată fi asigurată eficiența conducerii.[18] Teoria ciclului de viață al conducerii, care este analizată în secțiunea următoare, oferă un astfel de raționament.

TEORIA HERSEY-BLANCHARD PRIVIND CICLUL DE VIAȚĂ AL CONDUCERII

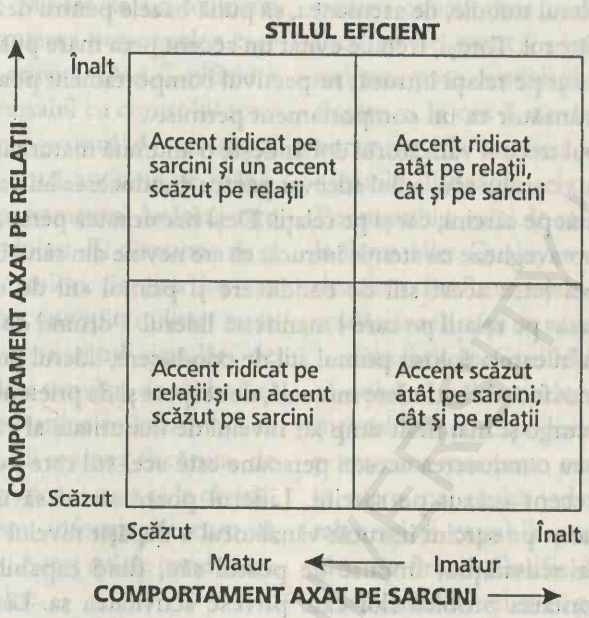
Teoria ciclului de viață al conducerii oferă un raționament pentru stabilirea unei interdependențe între stilurile de conducere și diversele situații de conducere existente pentru a asigura o conducere eficientă. Această teorie abordează, în esență, aceleași două tipuri de comportamente de conducere ca și studiile USO, dar ea denumește cele două comportamente drept comportament axat pe sarcini (echivalentul comportamentului structural), respectiv comportament axat pe relații (echivalentul comportamentului plin de considerație).

Teoria ciclului de viață al conducerii este un concept de conducere care consideră că stilurile de conducere trebuie să reflecte, în principal, nivelul de maturitate al subordonaților.

Maturitatea Teoria ciclului de viață se bazează pe legătura dintre maturitatea subordonaților, comportamentul liderului axat pe sarcini și comportamentul liderului axat pe relații. În termeni generali, conform acestei teorii, stilul de conducere trebuie să reflecte nivelul de maturitate al subordonaților. Maturitatea este definită drept capacitatea subordonaților de a-și presta activitățile în mod independent, de a-și asuma responsabilități suplimentare și de a dori să obțină succesul. Cu cât subordonații manifestă aceste trăsături într-o proporție mai mare, cu atât se spune că sunt mai maturi. (Maturitatea nu se leagă aici, în mod obligatoriu, de vârsta biologică).

Modelul ciclului de viață Figura 15.6 ne prezintă teoria ciclului de viață al modelului conducerii. Curba din figură ne înfățișează gradul de maturitate al subordonaților: Nivelul de maturitate sporește pe măsură ce curba maturității se deplasează din drepta spre stânga. În termeni mai concreți, teoria ne arată că un comportament eficient de conducere trebuie să

FIGURA 15.6 Teoria ciclului de viață al modelului conducerii



parcurgă următoarea traiectorie, pe măsură ce subordonații evoluează de la un stadiu de imaturitate la unul de maturitate:[19] (1) comportament care pune un accent ridicat pe sarcini și unul scăzut pe relații; (2) comportament care pune un accent ridicat atât pe sarcini, cât și pe relații; (3) comportament care pune un accent ridicat pe relații și unul scăzut pe sarcini; (4) comportament care pune un accent scăzut atât pe sarcini, cât și pe relații. Pe ansamblu, stilul de conducere al managerului va fi eficient numai dacă el va corespunde nivelului de maturitate al subordonaților.

Excepții de la model Există o serie de excepții care nu se încadrează în filosofia generală a teoriei ciclului de viață. De exemplu, dacă sarcina trebuie îndeplinită într-un interval scurt de timp, liderul poate descoperi că este necesar să accelereze productivitatea printr-un stil care pune un accent ridicat pe sarcini și un accent scăzut pe relații în detrimentul unui stil care pune un accent scăzut atât pe sarcini, cât și pe relații, chiar dacă subordonații sunt maturi. Totuși, aplicarea pe termen lung a unui stil de conducere caracterizat printr-un accent ridicat pus pe sarcini și printr-un accent scăzut pe relații în condițiile existenței unor salariați maturi va da naștere, în mod specific, unor relații de muncă necorespunzătoare între lider și subordonați.

Aplicarea teoriei ciclului de viață Prezentăm mai jos un exemplu privind modul în care se aplică teoria ciclului de viață la o situație de conducere:

► Un bărbat tocmai a fost angajat în calitate de vânzător într-un magazin de articole de îmbrăcăminte pentru bărbați. La început, această persoană este extrem de imatură – adică, este incapabilă să rezolve independent problemele legate de sarcinile pe care le are de îndeplinit. Conform teoriei ciclului de viață, stilul adecvat pentru conducerea acestui vânzător, ținând cont de nivelul său de maturitate, este acel stil care pune un accent ridicat pe sarcini și un accent redus pe relații – adică, liderul trebuie să-i spună vânzătorului exact ceea ce trebuie să facă și cum să facă. Vânzătorul va trebui să fie învățat cum să încaseze numerarul,

ce prețuri să solicite pentru mărfuri și cum să gestioneze situațiile în care mărfurile vândute sunt returnate. Liderul trebuie, de asemenea, să pună bazele pentru dezvoltarea unor relații personale cu vânzătorul. Totuși, trebuie evitat un accent prea mare pus în acest moment pe comportamentul axat pe relații întrucât respectivul comportament poate fi ușor interpretat în mod greșit de vânzător ca un comportament permisiv.

- Pe măsură ce timpul trece și vânzătorul dobândește o anumită maturitate legată de prestarea activităților propriu postului său, stilul adecvat pentru conducerea lui va fi acel stil care pune un accent ridicat atât pe sarcini, cât și pe relații. Deși maturitatea persoanei a crescut, liderul trebuie încă să o supravegheze cu atenție întrucât ea are nevoie din când în când de îndrumare. Principala diferență între acest stil de conducere și primul stil de conducere constă în comportamentul axat pe relații pe care-l manifestă liderul. Pornind de la ceea ce a reușit să obțină în perioada în care a folosit primul stil de conducere, liderul poate acum să înceapă să încurajeze o atmosferă de încredere mutuală, de respect și de prietenie între el și vânzător.
- Pe măsură ce se scurge și mai mult timp iar nivelul de maturitate al vânzătorului sporește, stilul adecvat pentru conducerea acestei persoane este acel stil care pune un accent ridicat pe relații și un accent scăzut pe sarcini. Liderul poate acum să treacă pe planul doi comportamentul axat pe sarcini întrucât vânzătorul a depășit nivelul mediu de maturitate legat de prestarea activităților impuse de postul său, fiind capabil să rezolve în mod independent majoritatea problemelor care privesc activitatea sa. Liderul va continua să dezvolte relațiile pe plan uman cu subordonatul său.
- După ce nivelul de maturitate al salariatului a atins o valoare maximă, stilul adecvat pentru conducerea lui trebuie să pună un accent redus atât pe sarcini, cât și pe relații. Din nou, liderul trebuie să treacă pe planul doi comportamentul axat pe sarcini întrucât subordonatul este pe deplin familiarizat cu prestarea activității impuse de postul său. Totuși, acum, el va trebui să treacă pe planul doi și comportamentul axat pe relații întrucât a stabilit pe deplin relații bune de lucru cu subordonatul său. În acest moment, este nevoie rar de un comportament axat pe sarcini, iar comportamentul axat pe relații este folosit, în principal, pentru a cultiva raporturile bune de lucru care s-au stabilit între lider și subordonat. Prin urmare, vânzătorul este lăsat să-și presteze activitatea fără o supraveghere atentă, știind că are o relație pozitivă de lucru cu un lider care poate fi abordat pentru îndrumare ori de câte ori este nevoie.

Abordarea ciclului de viață este acceptată mai mult ca sigur datorită farmecului său intuitiv. Deși la prima vedere ea pare să fie un concept util de conducere, managerii trebuie să rețină că s-au întreprins puține investigații științifice care să-i verifice utilitatea și că, prin urmare, trebuie să fie aplicată foarte atent.[20]

DE LA UN SECTOR DE ACTIVITATE LA ALTUL

Recrutarea

DAN CAULFIELD ÎȘI MODIFICĂ STILUL DE CONDUCERE CARE PUNE UN ACCENT RIDICAT PE SARCINI

Teoria modernă a conducerii sugerează că, pentru ca liderii să aibă succes, este nevoie ca stilurile lor să se potrivească diferitelor situații cu care se confruntă. Susținând această teorie, Dan Caulfield, un întreprinzător de succes, a descoperit recent că trebuia să-și schimbe stilul de conducere pentru ca acesta să se potrivească situației cu care se confrunta.

Înainte de a înființa firma Hire Quality, o firmă de recrutare în valoare de 1,5 milioane de dolari pentru recrutarea persoanelor care anterior au lucrat în armată, Dan Caulfield a fost supervizor responsabil cu controlul total al calității pentru programul de testare a rachetelor Javelin, o armă antitanc de mână, testare inițiată de Departamentul Apărării care a costat 1 miliard de dolari. El dispunea de o echipă de 24 de controlori. Sarcina lor era aceea de a monitoriza unitățile militare care testau noua armă organizând simulări de război. Înaintea fiecărei simulări de război, el le explica atent controlorilor ce informații să înregistreze. Caulfield îi spunea fiecăruia, de fapt, ce informații să obțină și cum să le obțină, iar celor care procesau informațiile cum să realizeze acest proces. Acest stil de conducere a funcționat foarte bine.

Așa cum ar fi procedat majoritatea oamenilor, Caulfield a început să conducă firma Hire Quality folosind stilul anterior de conducere axat pe sarcini care s-a dovedit de succes. El conducea firma exact cum a condus testul legat de arme. El a petrecut luni de zile pregătind personalul, spunându-i cu exactitate ce trebuie să facă și cum să facă. El a oferit instrucțiuni detaliate pentru orice sarcină, începând de la acțiunile care trebuiau întreprinse pentru constituirea bazelor de date privind locurile de muncă până la întrebările care trebuiau puse candidaților. El ținea ședințe în fiecare zi la ora 8 a.m. și apoi la ora 5 p.m. pentru a afla cu exactitate cum au decurs lucrurile. Tot el era cel care lua toate deciziile. Pe ansamblu, stilul de conducere a lui Caulfield la firma Hire Quality s-a dovedit un adevărat dezastru. Performanțele firmei au început să scadă, iar salariații de nădejde și-au dat demisia.

Din fericire, Caulfield și-a dat seama rapid că stilul său de conducere acționa în detrimentul firmei. El a decis să adopte un comportament mai puțin structural. El a hotărât să ofere mai multă independență salariaților talentați și capabili pentru a rezolva problemele firmei. Caulfield a început să descrie obiectivele firmei și să permită salariaților să stabilească modalitatea în care trebuiau să procedeze pentru îndeplinirea acestor obiective. Drept rezultat, salariații au început să reacționeze mai pozitiv, iar performanțele firmei au început să se îmbunătățească.

În esență, noul stil de conducere al lui Caulfield a îndreptat firma sa pe calea succesului. Dacă va rămâne un lider flexibil, firma va avea asigurat succesul și în viitor.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Studiile de conducere întreprinse la USO trebuie să-i ofere unui manager ca William Johnson informații legate de comportamentul de conducere care trebuie îmbrățișat în situațiile cu caracter general. Conform acestor studii, Johnson poate adopta două tipuri generale de comportamente de conducere: comportamentul structural și comportamentul plin de considerație. El va folosi comportamentul structural dacă le va spune salariaților de la compania Heinz ce să facă – de exemplu, cum să conceapă noul ambalaj din plastic pentru produsul 9-Lives Cat Food. El va folosi un comportament plin de considerație dacă va încerca să dezvolte raporturi mai umane cu salariații săi discutând pe marginea preocupărilor lor și împrietenindu-se cu ei.

Desigur, în funcție de modul în care Johnson va pune accentul pe aceste două comportamente, stilul său de conducere poate să reflecte o combinație între comportamentul structural și cel plin de considerație, combinație care se poate întinde de la un comportament care pune accentul pe o structură înaltă și pe o considerație scăzută până la un comportament care pune accentul pe o structură redusă și pe o considerație înaltă. De exemplu, dacă Johnson acordă atenție ordinelor pe care le dă salariaților

(continuare)

și pune pe planul doi dezvoltarea relațiilor, el va manifesta un stil de conducere care pune un accent ridicat pe structură și un accent scăzut pe considerație. Dacă acordă atenție unor raporturi bune cu salariații săi și le permite acestora să acționeze independent, atunci el va manifesta un stil de conducere care pune un accent ridicat pe considerație și un accent scăzut pe structură.

Deși un stil de conducere nu este mai eficient decât un alt stil de conducere în toate situațiile, teoria ciclului de viață al conducerii îi oferă lui William Johnson o strategie pentru folosirea diverselor stiluri de conducere în funcție de situațiile cu care se confruntă. Conform acestei teorii, Johnson trebuie să pună în concordanță stilul său în primul rând cu nivelul de maturitate al salariaților firmei Heinz pe care-i conduce. Pe măsură ce subordonații lui Johnson trec de la stadiul de imaturitate la cel de maturitate, stilul său de conducere trebuie să parcurgă sistematic următoarele stadii: (1) comportament cu accent ridicat pe sarcini și accent scăzut pe relații (2) comportament cu accent ridicat atât pe sarcini, cât și pe relații (3) comportament cu accent ridicat pe relații și accent scăzut pe sarcini (4) comportament cu accent scăzut atât pe sarcini, cât și pe relații.

TEORIA SITUAȚIILOR NEPREVĂZUTE A LUI FIEDLER Teoriile situaționale ale conducerii cum ar fi teoria ciclului de viață se bazează pe conceptul flexibilității liderului – adică pe ideea că liderii de succes trebuie să-și schimbe stilurile de conducere pe măsură ce se întâlnesc cu situații diferite. Poate orice lider să fie așa de flexibil încât să folosească toate stilurile importante de conducere? Răspunsul la această întrebare este că unii lideri pot să fie atât de flexibili, în timp ce alții nu pot. Din nefericire, există numeroase obstacole în calea flexibilității liderului. Unul dintre ele este acela că un lider se identifică uneori atât de mult cu un stil de conducere încât acel lider are nevoie de ani pentru a adopta o atitudine flexibilă. Alt obstacol este reprezentat de faptul că unii lideri au înregistrat un succes atât de mare într-o situație care, în esență, a rămas statică încât ei consideră că nu mai este cazul să adopte un stil flexibil.

Flexibilitatea liderului reprezintă capacitatea liderului de a-și modifica stilul de conducere.

Modificarea organizației pentru ca aceasta să corespundă liderului O strategie, propusă de Fred Fiedler, pentru depășirea acestor obstacole presupune modificarea situației din organizație pentru ca aceasta să corespundă stilului liderului evitându-se astfel modificarea stilului liderului pentru ca acesta să corespundă situației din organizație.[21] Aplicând această idee la teoria ciclului de viață al conducerii, organizația poate descoperi că este mai ușor să modifice situațiile din organizație astfel încât acestea să corespundă stilurilor de conducere ale liderilor decât să aștepte ca acești lideri să-și modifice stilurile de conducere pe măsură ce se modifică situațiile. Mai presus de toate, va fi probabil nevoie de trei până la cinci ani pentru a-l pregăti pe un manager să folosească în mod eficient un concept cum este teoria ciclului de viață, în timp ce modificarea situației cu care se confruntă liderul poate fi efectuată foarte rapid prin simpla exercitare a autorității organizatorice.

Conform **teoriei situațiilor neprevăzute a conducerii** concepută de către Fiedler, relațiile lider – membri, structura sarcinii și puterea deținută de lider constituie trei factori principali care trebuie luați în considerare atunci când liderii sunt puși în situații corespunzătoare stilurilor lor de conducere:

- *Relațiile lider – membri* reprezintă gradul de acceptare a liderului de către subordonați.
- *Structura sarcinii* este gradul de claritate cu care sunt prezentate obiectivele – activitatea care trebuie întreprinsă – și alți factori situaționali.

► *Puterea liderului* este determinată de măsura în care liderul deține controlul asupra recompenselor și a pedepselor pe care le primesc subordonații.

Teoria situațiilor neprevăzute a conducerii este un concept de conducere care presupune că, în orice situație de conducere, succesul este determinat în principal de (1) gradul în care este structurată sarcina care urmează să fie îndeplinită de subordonați, (2) puterea de care dispune liderul și (3) tipul de relații care există între lider și subordonați.

Modul în care acești trei factori pot fi aranjați în opt combinații diferite, denumite *octante*, este prezentat în Tabelul 15.1.

Figura 15.7 prezintă modul în care conducerea eficientă variază de la o octantă la alta. Din punctul de vedere al organizației, această figură sugerează că managementul trebuie să încerce să asigure o concordanță între, pe de o parte, liderii permisivi, pasivi, plini de considerație, iar pe de altă parte, situațiile care se încadrează undeva la mijlocul gamei octantelor. De asemenea, ea sugerează că managerii trebuie să încerce să asigure o concordanță între, pe de o parte, liderii înclinați spre control, activi și structurali, iar pe de altă parte, situațiile care se încadrează la extremele gamei octantelor.

Fiedler sugerează câteva acțiuni care pot fi întreprinse pentru modificarea situațiilor de conducere. Acestea sunt următoarele:[22]

1. Într-o serie de organizații, putem să modificăm sarcinile care sunt atribuite oamenilor. Putem să atribuim unui lider sarcini foarte structurate care să conțină instrucțiuni implicite sau explicite care să-i spună ce trebuie să facă și cum să facă, după cum unui alt lider putem să-i atribuim sarcini nebuloase și vagi. Primul tip de sarcini este reprezentat în mod specific de sarcinile de producție; cel de-al doilea tip este exemplificat de activitatea comitetelor, de conceperea unei politici, precum și de sarcinile care necesită creativitate.
2. Putem modifica puterea deținută de lider. Nu numai că putem să-i oferim liderului un post la un nivel ierarhic mai înalt alături de recunoașterea corespunzătoare, dar putem să modificăm, de asemenea, puterea sa permițându-i să lucreze cu subordonați care se află pe același nivel ierarhic și care au un prestigiu identic sau cu subordonați care se află mai jos decât el cu două sau chiar trei niveluri ierarhice. Putem să-i dăm ca subordonați oameni care sunt experți în domeniul lor sau oameni care vor depinde de îndrumarea și de sfaturile sale. Putem să-i oferim liderului ultimul cuvânt în toate deciziile care privesc grupul său sau îi putem cere să ia decizii consultându-se cu subordonații săi sau chiar solicitând participarea acestora la luarea deciziei.
3. Putem modifica relațiile dintre lider și membri în cadrul grupului. Putem să-i solicităm liderului să lucreze cu un grup ai cărui membri sunt foarte asemănători cu el din punct de vedere al atitudinilor, opiniilor, pregătirii tehnice, rasei, culturii. Sau putem să-i atribuim subordonați care diferă de el în ceea ce privește unul sau mai multe dintre aspectele de mai sus. În sfârșit, putem să-i atribuim liderului un grup în care membrii s-au împăcat bine de-a lungul timpului cu supervizorii sau un grup care este recunoscut pentru conflictele pe care le-a generat de-a lungul timpului.

Teoria lui Fiedler distruge cu siguranță mitul că există un singur stil de conducere care poate fi catalogat drept cel mai bun și că liderii sunt înnăscuți și nu formați. În plus, ideile sale sprijină teoria că aproape fiecare manager dintr-o organizație poate fi un manager de succes dacă este pus într-o situație adecvată stilului său de conducere. Aceasta, desigur, presupune ca

TABELUL 15.1 Opt combinații, sau octante, ale celor trei factori: relațiile dintre lider și membri, structura sarcinii și puterea liderului

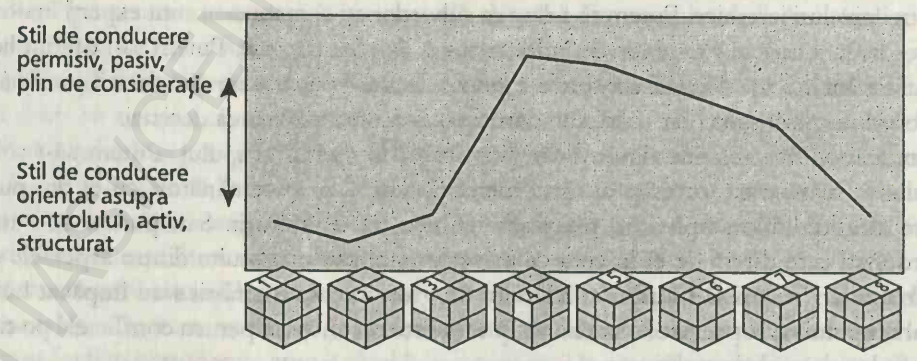
Octanta	Relațiile lider-membri	Structura sarcinii	Puterea deținută de lider
I	Bune	Înaltă	Ridicată
II	Bune	Înaltă	Redusă
III	Bune	Redusă	Ridicată
IV	Bune	Redusă	Redusă
V	Destul de slabe	Înaltă	Ridicată
VI	Destul de slabe	Înaltă	Redusă
VII	Destul de slabe	Redusă	Ridicată
VIII	Destul de slabe	Redusă	Redusă

să existe în organizație o persoană care să aibă capacitatea de a evalua trăsăturile liderilor din organizație, precum și alți factori importanți din organizație și apoi să stabilească o concordanță adecvată între trăsăturile liderilor și factorii din organizație.

Modelul lui Fiedler, ca orice alt model teoretic, are limitele sale. Totuși, chiar dacă este posibil să nu ofere răspunsuri concrete, el accentuează importanța pe care o au factorii situaționali pentru o conducere eficientă. Așa cum s-a arătat anterior, ar putea fi de fapt mai ușor să modificăm o situație de conducere sau să îndreptăm liderul spre o situație mai favorabilă decât să încercăm să schimbăm stilul liderului.[23]

TEORIA DE CONDUCERE A DRUMULUI CARE TREBUIE URMAT PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR **Teoria de conducere a drumului care trebuie urmat pentru atingerea obiectivelor** sugerează că principalele activități ale unui lider sunt acelea de

FIGURA 15.7 Cum diferă stilurile de conducere în funcție de cele opt octante ale lui Fielder



Relațiile lider-membri	Bune	Bune	Bune	Bune	Slabe	Slabe	Slabe	Slabe
STRUCTURA SARCINII	**STRUCTURATĂ**		**NESTRUCTURATĂ**		**STRUCTURATĂ**		**NESTRUCTURATĂ**	
Puterea deținută de lider	Ridicată	Redusă	Ridicată	Redusă	Ridicată	Redusă	Ridicată	Redusă

a asigura recompense dezirabile şi posibil de obţinut de către membrii organizaţiei care îndeplinesc obiectivele organizaţiei, precum şi de a clarifica tipurile de comportamente care trebuie folosite pentru a obţine aceste recompense.[24] În esenţă, liderul prezintă obiectivele pe care salariatul trebuie să le îndeplinească şi clarifică modalitatea în care salariatul trebuie să acţioneze pentru atingerea acestor obiective şi pentru primirea recompenselor corespunzătoare. Pe ansamblu, teoria drumului urmat pentru atingerea obiectivelor susţine că managerii pot facilita performanţele arătând salariaţilor modalitatea în care performanţele lor influenţează în mod direct recompensele pe care le primesc.

Teoria drumului care trebuie urmat pentru atingerea obiectivelor este o teorie de conducere care sugerează că principalele activităţi ale unui lider sunt acelea de a asigura recompense dezirabile şi posibil de obţinut de către membrii organizaţiei care îndeplinesc obiectivele organizaţiei, precum şi de a clarifica tipurile de comportamente care trebuie folosite pentru a obţine aceste recompense.

Comportamentul de conducere Conform teoriei de conducere a drumului care trebuie urmat pentru atingerea obiectivelor, liderii manifestă patru tipuri principale de comportament:

1. *Comportamentul de îndrumare* – Comportamentul de îndrumare urmăreşte să comunice salariaţilor ce trebuie să facă şi cum să facă. Liderul arată care sunt obiectivele şi ce trebuie făcut în mod exact pentru îndeplinirea acestor obiective.
2. *Comportamentul de sprijin* – Comportamentul de sprijin urmăreşte să demonstreze prietenia faţă de subordonaţi şi interesul faţă de ei în calitate de oameni. Prin intermediul comportamentului de sprijin, liderul demonstrează sensibilitate faţă de nevoile personale ale subordonaţilor.
3. *Comportamentul participativ* – Comportamentul participativ urmăreşte obţinerea unor sugestii din partea subordonaţilor privind operaţiunile şi merge până la implicarea subordonaţilor în luarea unor decizii importante pentru organizaţie. Subordonaţii ajută adesea la stabilirea recompenselor pe care le vor obţine şi a acţiunilor pe care trebuie să le întreprindă pentru a obţine aceste recompense.
4. *Comportamentul orientat asupra realizărilor* – Comportamentul orientat asupra realizărilor urmăreşte să stabilească obiective stimulante pentru subordonaţi, precum şi să exprime şi să demonstreze încrederea că subordonaţii vor face faţă provocării. Comportamentul liderului se va focaliza asupra stabilirii unor obiective suficient de dificile astfel încât salariaţii să le găsească stimulante, dar nu atât de dificile încât să fie percepute drept imposibil de atins şi să determine abandonul salariaţilor.

Adaptarea comportamentului în funcţie de situaţie Ca şi în cazul altor teorii situaţionale ale conducerii, teoria drumului care trebuie urmat pentru atingerea obiectivului sugerează că liderii vor avea succes dacă vor stabili o concordanţă adecvată între aceste patru tipuri de comportamente şi situaţiile cu care se confruntă. De exemplu, dacă subordonaţii neexperimentaţi nu vor cunoaşte pe deplin care sunt activităţile pe care trebuie să le întreprindă, managerul poate folosi într-o măsură mai mare comportamentul de îndrumare pentru a-i permite salariatului să ştie ce are de făcut şi a evita problemele serioase legate de activitatea sa care pot să apară. Pentru subordonaţii mai experimentaţi, care cunosc mai bine ce au de făcut, comportamentul de îndrumare va fi probabil inadecvat, el putând crea probleme interpersonale între lider şi subordonaţi.

Dacă sarcinile sunt foarte structurate, lăsând un spațiu redus de interpretare pentru salariați privind modul în care trebuie prestată activitatea, comportamentul de îndrumare este mai puțin indicat decât în cazul în care salariații au o mare libertate de a stabili cum trebuie prestată activitatea. Când subordonații obțin o mare satisfacție personală și o încurajare din munca pe care o prestează și, în plus, beneficiază de sprijinul altor membri ai grupului lor, comportamentul de sprijin din partea liderului nu se dovedește la fel de important ca în cazul în care salariații obțin o satisfacție redusă sau chiar deloc din activitatea lor sau din relațiile personale cu alți membri ai grupului.

Accentul principal al teoriei drumului care trebuie urmat pentru atingerea obiectivului se pune pe modul în care liderii pot spori efortul și productivitatea salariaților clarificând obiectivele și drumul care trebuie urmat pentru îndeplinirea acestor obiective. Această teorie de conducere s-a bucurat de o acceptare din ce în ce mai mare în ultimii ani. De fapt, cercetările sugerează că teoria drumului care trebuie urmat este foarte promițătoare pentru sporirea angajamentului salariaților în vederea îndeplinirii obiectivelor organizației și, prin urmare, în creșterea probabilității ca organizația să fie una de succes. Totuși, trebuie arătat că, până acum, cercetările întreprinse asupra modelului au fost efectuate numai asupra unor părți ale acestuia și nu asupra modelului privit ca un întreg.[25]

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Teoria ciclului de viață sugerează că William Johnson trebuie să fie suficient de flexibil pentru a face față situațiilor existente în cadrul companiei Heinz. Totuși, dacă Johnson va descoperi că este extrem de dificil să fie flexibil, el poate încerca să adapteze situațiile în funcție de stilul său de conducere. Așa cum a sugerat Fiedler, dacă stilul de conducere al lui Johnson este prin natura sa un stil care pune un accent ridicat pe sarcini, el va fi, în general, un lider mai de succes în situațiile din octantele 1, 2, 3 și 8 din Tabelul 15.1 și Figura 15.7. Totuși, dacă stilul de conducere al lui Johnson este mai orientat asupra relațiilor, el va fi probabil un lider mai de succes în situațiile din octantele 4, 5, 6 și 7. Pe ansamblu, teoria lui Fiedler îi oferă informații lui Johnson privind modul în care poate să adapteze situațiile existente în cadrul companiei Heinz astfel încât acestea să fie adecvate stilului său de conducere.

Teoria de conducere a drumului care trebuie urmat pentru atingerea obiectivelor sugerează că în conducerea companiei Heinz, Johnson trebuie să pună accentul pe clarificarea recompenselor care sunt disponibile pentru salariați în cadrul organizației, a modului în care pot fi obținute aceste recompense și pe eliminarea barierelor care-i pot împiedica pe subordonați să obțină aceste recompense. Johnson poate folosi comportamentul de îndrumare, comportamentul de sprijin, comportamentul participativ sau comportamentul orientat asupra realizărilor pentru a implementa teoria drumului care trebuie urmat pentru atingerea obiectivelor.

CONDUCEREA ASTĂZI

Liderii din organizațiile moderne s-au confruntat cu numeroase situații pe care rareori le-au întâlnit liderii din trecut.[26] Liderii de astăzi sunt solicitați adesea să facă reduceri masive de personal pentru a elimina nivelurile ierarhice care nu mai sunt necesare în organizație și, prin urmare, pentru a reduce cheltuielile legate de forța de muncă, să constituie echipe pentru a îmbunătăți procesul de luare a deciziilor și fluxul muncii, să reproiecteze munca astfel încât membrii organizației să fie mai eficienți și mai eficace, precum și să conceapă programe destinate îmbunătățirii calității de ansamblu a funcționării organizației.

FIGURA 15.8 Trăsăturile noului lider versus trăsăturile managerului

LIDERUL	MANAGERUL
SUFLET	**MINTEA**
Vizionar	Rațional
Pasionat	Oferă sfaturi
Creativ	Perseverent
Flexibil	Orientat asupra rezolvării problemelor
Plin de inspirație pentru alții	Realist
Inovator	Analitic
Curajos	Structurat
Imaginativ	Prevăzător
Experimental	Autoritar
Independent	Stabilizator

Drept răspuns la aceste noi situații, organizațiile pun accentul pe stilurile de conducere care se concentrează pe implicarea salariaților în organizație și pe oferirea libertății ca aceștia să-și utilizeze capacitățile în modul pe care-l consideră cel mai bun. Acesta este un stil de conducere semnificativ diferit față de cel existent în organizațiile din trecut, care în mare parte se concentra asupra controlării oamenilor și a proceselor de muncă. Figura 15.8 prezintă în paralel „sufletul" noului lider și „mintea" managerului.

Informațiile din această secțiune prezintă tendința liderilor moderni de a-i implica pe salariați în organizațiile lor și de a le oferi libertatea de a lua și de a îndeplini deciziile. Următoarea secțiune – Oameni sub reflector – descrie modul în care directorul general al companiei Chrysler îi implică pe oameni în organizație.

OAMENI SUB REFLECTOR

Robert Eaton îi implică pe oameni la DaimlerChrysler

Divizia Chrysler a companiei DaimlerChrysler, un producător mondial de autoturisme, camioane și vehicule tip sport, a înregistrat câștiguri de 3,7 miliarde de dolari – o creștere de 246% - și vânzări de 52,2 miliarde de dolari – o creștere de 20%. Ambele cifre depășesc cu mult realizările anterioare ale companiei. Datorită performanțelor sale extraordinare, Chrysler a plătit unui număr de 91.550 dintre cei 125.825 de salariați ai săi prime de, în medie, 8.000 de dolari pe cap de salariat, care reprezintă cele mai mari prime din toate timpurile.

Președintele DaimlerChrysler, Robert Eaton, atribuie succesul recent al companiei sale programului de implicare mai serioasă a salariaților în operațiunile firmei. De exemplu, când Chrysler a început să creeze un nou model de vehicul sau s-a hotărât să modernizeze un model vechi, s-au constituit echipe de circa 700 de salariați proveniți din compartimentele de inginerie, proiectare, producție, marketing și finanțe. Unul dintre vice-președinții firmei a acționat în calitate de „șef" al echipei, dar munca echipei era condusă de liderii echipei, iar echipa s-a organizat așa cum a crezut ea de cuviință.

Unul dintre cele mai importante avantaje ale acestei metode este acela că ea a redus semnificativ timpul necesar pentru ca firma Chrysler să aducă un nou produs pe piață. În trecut compania avea nevoie de cinci ani pentru a dezvolta un nou concept de vehicul

și pentru a începe efectiv să producă acel vehicul. În prezent, folosind acest nou proces de lucru care se focalizează asupra implicării oamenilor, Chrysler are nevoie de numai doi ani și jumătate, maxim trei ani, pentru a produce un nou vehicul. În plus, divizia previzionează că acest interval de timp va continua să se reducă în viitor.

În ultimii ani au apărut patru stiluri de conducere pentru a corespunde acestor noi situații: conducerea transformatoare, îndrumarea, „superconducerea" și conducerea întreprinzătoare.[27] Fiecare dintre aceste noi stiluri este analizat în secțiunile următoare.

CONDUCEREA TRANSFORMATOARE

Conducerea transformatoare este conducerea care determină succesul organizației prin influențarea profundă a convingerilor subordonaților legate de ceea ce trebuie să fie o organizație, de valorile sale, de justiție și de integritate.[28] Acest stil de conducere creează un sentiment de datorie în cadrul organizației, încurajează noi modalități de gestionare a problemelor și promovează învățarea în rândul tuturor membrilor organizației. Conducerea transformatoare este strâns legată de concepte cum ar fi conducerea carismatică și conducerea inspiratoare.

Conducerea transformatoare este conducerea care determină succesul organizației prin influențarea profundă a convingerilor subordonaților legate de ceea ce trebuie să fie o organizație, de valorile sale, de justiție și de integritate.

Probabil că acest tip de conducere beneficiază de o mai mare atenție astăzi datorită schimbărilor semnificative prin care trec numeroase organizații, precum și a importanței esențiale pe care o are în „transformarea" sau schimbarea cu succes a organizațiilor. Lee Iacocca este citat adesea ca un exemplu de lider transformator datorită succesului său în transformarea companiei Chrysler dintr-o companie situată pe marginea prăpastiei într-o organizație plină de succes.[29]

SARCINILE LIDERILOR TRANSFORMATORI Liderii transformatori îndeplinesc câteva sarcini importante. În primul rând, ei sporesc conștientizarea de către salariați a problemelor organizației și a consecințelor lor. Membrii organizației trebuie să cunoască problemele de înaltă prioritate ale organizației și ceea ce se va întâmpla dacă aceste probleme nu vor fi rezolvate cu succes. În al doilea rând, liderii transformatori creează o viziune legată de ceea ce trebuie să fie organizația, construiesc încrederea legată de această viziune în întreaga organizație și facilitează schimbările din organizație care sprijină viziunea. Pe ansamblu, conducerea transformatoare se află în concordanță cu strategia concepută prin intermediul procesului de management strategic din organizație.[30]

Managerii viitorului vor continua să se confrunte cu provocarea schimbării semnificative a organizațiilor lor, în primul rând datorită tendinței accelerate de a poziționa organizațiile în așa fel încât să fie mai competitive în mediul de afaceri global. Prin urmare, conducerea transformatoare se va bucura probabil de o atenție mai mare în lucrările care abordează problemele de conducere. Deși se manifestă o mare atracție și un mare interes practic pentru acest stil de conducere este nevoie de cercetări suplimentare pentru a stabili modul în care managerii pot să devină lideri transformatori de succes.

ÎNDRUMAREA

Îndrumarea este conducerea care-i instruieşte pe subordonaţi cum să facă faţă provocărilor specifice cu care se confruntă în organizaţie. Acţionând ca un antrenor sportiv, liderul îndrumător identifică acele comportamente inadecvate ale subordonaţilor şi le sugerează acestora cum îşi pot schimba comportamentul. Folosirea pe scară din ce în ce mai mare a echipelor a sporit importanţa îndrumării în organizaţiile de astăzi. Trăsăturile unui îndrumător eficient sunt prezentate în Tabelul 15.2.

Îndrumarea este conducerea care-i instruieşte pe subordonaţi cum să facă faţă provocărilor specifice cu care se confruntă în organizaţie.

COMPORTAMENTUL DE ÎNDRUMARE Un lider îndrumător de succes adoptă numeroase tipuri de comportamente. Dintre aceste comportamente amintim:

- *Ascultă cu atenţie* – Liderul îndrumător încearcă să reţină atât informaţiile care i se comunică, cât şi sentimentele şi emoţiile care sunt exprimate de cel care comunică. Un astfel de lider încearcă să asculte cu adevărat şi să nu cadă în capcana de a respinge imediat afirmaţiile subordonaţilor.
- *Oferă sprijin emoţional* – Liderul îndrumător îi încurajează pe subordonaţi.[31] O astfel de încurajare trebuie să urmărească în mod constant să-i motiveze pe subordonaţi să dea tot ceea ce este mai bun din ei pentru a face faţă solicitărilor înalte ale organizaţiilor de succes.
- *Să demonstreze prin propriul exemplu ce înseamnă un comportament adecvat* – De exemplu, liderul îndrumător le arată subordonaţilor cum să gestioneze o problemă sau un defect de producţie. Demonstrându-şi cunoştinţele de care dispune, liderul impune încredere şi respect în rândul subordonaţilor.

SUPERCONDUCEREA

Superconducerea este conducerea care le arată celorlalţi cum să se conducă pe ei înşişi. În cazul în care superliderii au succes, ei vor forma subordonaţi productivi, care lucrează independent şi care au nevoie numai de o supraveghere minimă din partea lor.

Superconducerea este conducerea care aduce succes organizaţiei aratându-le celorlalţi cum să se conducă pe ei înşişi.

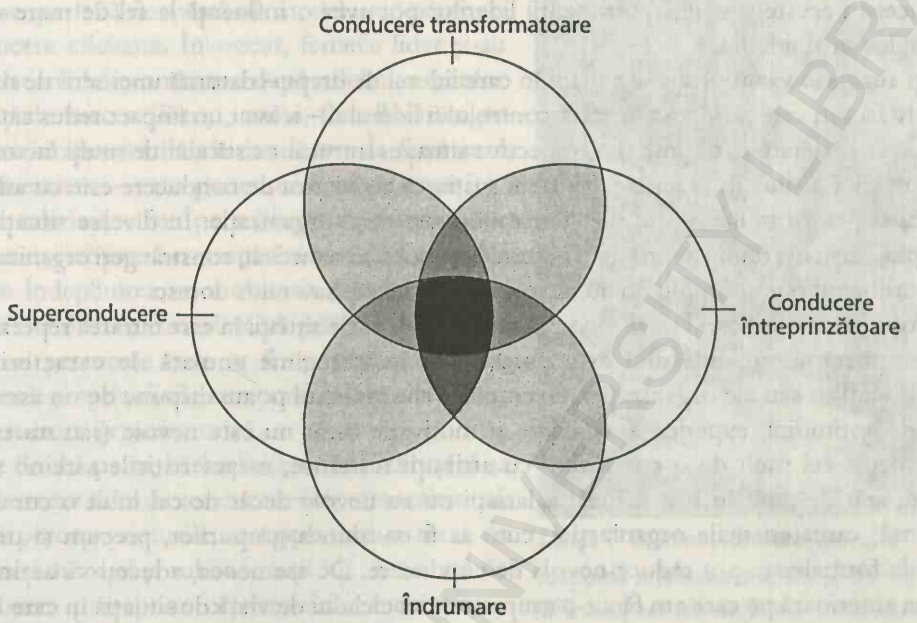
În esenţă, superliderii îi învaţă pe subordonaţi cum să gândească pe cont propriu şi cum să acţioneze constructiv şi independent.[32] Ei îi încurajează pe oameni să renunţe la gândurile şi convingerile negative despre firmă şi colegi şi să le înlocuiască pe acestea cu gânduri şi convingeri mai pozitive şi mai constructive. Un aspect important al superconducerii este impunerea încrederii în propriile forţe în rândul subordonaţilor convingându-i pe aceştia că sunt competenţi, că au un potenţial semnificativ şi că sunt capabili să facă faţă provocărilor dificille impuse de situaţiile cu care se confruntă în activitatea lor.

Obiectivul superliderilor este acela de a forma subordonaţi care au nevoie să fie conduşi foarte puţin. Acesta este un obiectiv important în organizaţia de astăzi, a cărei structură este mai plată decât cea a organizaţiilor din trecut şi care, prin urmare, are mai puţini manageri-lideri. Organizaţiile nu pot avea succes într-o astfel de situaţie dacă membrii lor nu vor fi capabili să se conducă pe ei înşişi.

TABELUL 15.2 Trăsăturile unui îndrumător eficient

Trăsături, atitudini sau comportamente	Planuri de acțiune pentru îmbunătățiri
1. Empatie (a te pune în postura celeilalte persoane)	*Sugestie*: Voi asculta și voi înțelege punctul de vedere al oamenilor. *Propriul dumneavoastră plan*:
2. Aptitudini de ascultare	*Sugestie*: Voi pune un accent deosebit pe ascultarea oamenilor *Propriul dumneavoastră plan*:
3. Cunoașterea oamenilor (capacitatea de a evalua oamenii)	*Sugestie*: Voi nota impresiile despre oameni pe care mi le formez la prima întâlnire, apoi le voi verifica în viitor. *Propriul dumneavoastră plan*:
4. Diplomație și tact	*Sugestie*: Voi studia o carte de bune maniere *Propriul dumneavoastră plan*:
5. Calm în relațiile cu oamenii	*Sugestie*: Voi acționa păstrându-mi calmul atunci când cineva face o greșeală *Propriul dumneavoastră plan*:
6. Preocupare pentru bunăstarea oamenilor	*Sugestie*: Când voi interacționa cu o persoană, am să mă întreb: „Cum pot fi servite cel mai bine interesele acestei persoane?" *Propriul dumneavoastră plan*:
7. Ostilitate minimă față de oameni	*Sugestie*: Am să mă întreb adesea, „De ce sunt furios pe această persoană?" *Propriul dumneavoastră plan*:
8. Încredere în sine și stabilitate emoțională	*Sugestie*: Voi încerca să obțin în fiecare săptămână cel puțin un succes personal *Propriul dumneavoastră plan*:
9. Adoptarea unei atitudini care să nu pună accentul pe concurență în relațiile cu membrii echipei	*Sugestie*: Îmi voi reaminti mereu că toate vasele sunt ridicate de același flux. *Propriul dumneavoastră plan*:
10. Entuziasm față de oameni	*Sugestie*: Voi căuta ceea ce este bun la fiecare persoană. *Propriul dumneavoastră plan*:

FIGURA 15.9 Diversele combinații între stilurile de conducere transformator, de îndrumare, de superconducere și întreprinzător



CONDUCEREA ÎNTREPRINZĂTOARE

Conducerea întreprinzătoare este conducerea care se bazează pe atitudinea că liderul lucrează pe cont propriu. Liderii de acest tip acționează ca și cum îndeplinesc un rol esențial în organizație și nicidecum unul lipsit de importanță. În plus, ei se comportă ca și cum și-ar fi asumat riscul de a pierde banii, dar și avantajul de a dobândi profitul în cazul în care acesta este obținut. Ei abordează fiecare greșeală ca și cum ar fi o eroare semnificativă și nicidecum una minoră care urmează să fie neutralizată prin funcționarea normală a organizației.[33]

Conducerea întreprinzătoare este conducerea care se bazează pe atitudinea că liderul lucrează pe cont propriu.

Fiecare dintre aceste patru stiluri contemporane de conducere s-a bucurat de o atenție semnificativă în lucrările recente de management. Managerii trebuie să-și dea seama că aceste patru stiluri de conducere nu se exclud unul pe altul; ele pot fi combinate în diverse modalități pentru a da naștere unui stil unic. De exemplu, un lider poate să-și asume atât un rol de îndrumare, cât și unul întreprinzător. Figura 15.9 prezintă diversele combinații ale acestor patru stiluri de conducere pe care le poate folosi un lider. Partea reprezentată cu negru din centrul figurii reflectă un stil de conducere care este o combinație a celor patru stiluri.

PROBLEME ACTUALE ALE CONDUCERII

Două dintre problemele actuale ale conducerii care se bucură de o mare mediatizare sunt găsirea unor substituenți pentru lideri și femeile lideri. Ambele probleme sunt abordate în secțiunile de mai jos – „Substituirea liderilor", „Femeile ca lideri" și „Modalitățile în care conduc femeile".

SUBSTITUIREA LIDERILOR

Există momente când liderii nu trebuie să conducă sau, dintr-un motiv sau altul, nu pot conduce. În aceste situații, substituenții liderilor pot avea o influență la fel de mare asupra salariaților ca și liderii.

Ați auzit sau văzut probabil situații în care liderul de drept – datorită unei serii de motive, inclusiv factori care se găsesc în afara controlului liderului – a avut un impact redus sau chiar nul asupra rezultatului obținut din respectiva situație. Întrucât există atât de mulți factori care pot influența o situație, o serie de oameni susțin că activitatea de conducere este cu adevărat irelevantă pentru multe dintre rezultatele obținute de o organizație. În diverse situații – de exemplu, existența unor subordonați puternici, cunoașterea sarcinii, constrângeri organizatorice – subordonații pur și simplu nu au nevoie de conducere sau nu o doresc.

Teoria substituirii conducerii încearcă să identifice acele situații în care intrarea reprezentată de comportamentul liderului este parțial sau în întregime anulată de caracteristicile subordonaților sau ale organizației. Exemple: Subordonatul poate dispune de un asemenea nivel de aptitudini, experiență, educație și motivație încât nu este nevoie (sau nu este de dorit) decât cel mult de o conducere cu atribuții restrânse; caracteristicile sarcinii se pot încadra atât de mult în rutină încât salariații nu au nevoie decât de cel mult o conducere restrânsă; carcateristicile organizației, cum ar fi coeziunea grupurilor, precum și un înalt nivel de formalizare pot reduce nevoia de conducere. De asemenea, aduceți-vă aminte din analiza anterioară pe care am făcut-o asupra teoriei ciclului de viață de situația în care liderul deleagă sarcinile unor subordonați foarte maturi (situația în care se pune un accent redus atât pe sarcini, cît și pe relații).[34]

În cadrul acestui capitol, ne-am concentrat asupra unei serii de factori care influențează eficiența conducerii. O mare parte din capitol s-a concentrat asupra caracteristicilor și situațiilor de conducere, precum și a comportamentului liderului. Teoria substituirii tinde să minimizeze importanța acestor factori. De ce? Meindl și Ehrlich ne dau un răspuns posibil: Pe parcursul istoriei, oamenii au avut tendința de a privi cu romantism conducerea, acordându-i o importanță mai mare decât are în realitate.[35] Teoria substituirii ne reamintește că – cel puțin în anumite situații și pentru anumiți oameni din organizație – lucrurile par să meargă indiferent de calitatea conducerii.

FEMEILE CA LIDERI

Dacă citiți cartea lui Stogdill – *Handbook of Leadership* (1974) – cu greu veți găsi vreo referire la femeile lideri și aceasta doar cu mențiunea că subiectul respectiv impune o cercetare suplimentară. Acest lucru se datora probabil faptului că în 1970 doar 15% dintre manageri erau femei. Până în 1989, acest procent a crescut la peste 40%. În 1995, femeile aveau o pondere de 63% în totalul forței de muncă. Cât de multe femei vor deveni lideri în firmele sau în sectoarele lor de activitate rămâne de văzut. În prezent, numai 3% din posturile de vârf din cele mai mari companii americane sunt deținute de femei. Un studiu întreprins de Departamentul Muncii în anii '90 menționa că există un așa-numit plafon de sticlă care le împiedică pe femei să ocupe posturi de conducere. Plafonul de sticlă este bariera subtilă a atitudinilor negative și a prejudecăților care le împiedică pe femei să obțină posturi de management de vârf pe care de altfel le merită.[36]

MODUL ÎN CARE CONDUC FEMEILE

Femeile care au pătruns prin plafonul de sticlă au descoperit că nu există un model unic pentru o conducere eficientă. În trecut, femeile lider şi-au modelat stilul de conducere după stilul managerilor bărbaţi de succes. Totuşi, astăzi, femeile manager îşi descriu adesea stilul de conducere ca fiind unul transformator – care pune accentul pe transformarea salariaţilor sau pe subordonarea propriilor lor interese obţinerii consensului în cadrul grupului pentru îndeplinirea unui obiectiv mai larg. Acest stil de conducere consideră că puterea derivă din trăsături personale cum ar fi carisma, contactele personale şi aptitudinile interpersonale şi nicidecum din structura organizatorică.

Pe de altă parte, bărbaţii sunt mai înclinaţi să-şi caracterizeze stilul de conducere drept tranzacţional. Ei îşi percep posturile ca implicând o serie de tranzacţii între ei şi subordonaţii lor. Acest stil de conducere presupune oferirea unor recompense pentru serviciile prestate sau impunerea unor penalizări pentru rezultatele inadecvate.[37]

Linda F Wachner, directorul general al companiei producătoare de îmbrăcăminte, Warnaco, este singura femeie care conduce în momentul de faţă o companie prezentă în clasamentul Fortune 500 al firmelor industriale. Ea a adoptat o abordare directă atât a conducerii, cât şi a comunicării, culegând adesea informaţii de marketing din discuţiile avute cu vânzătorii din magazine. „Când oamenii au un lider bun care impune spiritul de echipă", spune ea, „... ei trăiesc într-un mediu care solicită perfecţiune, energie şi menţinerea ritmului ..."

DIVERSITATEA SUB REFLECTOR

Pentru James G. Kaiser de la Corning, a fi orientat asupra salariaţilor presupune o focalizare pe diversitate

James G. Kaiser este vice-preşedinte al companiei Corning. Kaiser este responsabil de menţinerea competitivităţii Diviziei de produse tehnice pe pieţele globale şi de conceperea planurilor strategice pentru operaţiunile diviziei. În plus, el supraveghează cercetarea şi dezvoltarea noilor produse şi este responsabil de găsirea partenerilor de afaceri cu care compania poate să înfiinţeze societăţi mixte. În cele din urmă, Kaiser răspunde de o serie de birouri de export şi vânzări din mai multe localităţi.

Kaiser se consideră un lider orientat asupra oamenilor. El este un manager afro-american care îşi percepe rasa drept un lucru de valoare în conducerea unor oameni care aparţin unor culturi diferite, întrucât aceasta îi oferă o perspectivă mai largă în ceea ce priveşte diferenţele existente între diferitele tipuri de salariaţi. El se focalizează în mod formal

asupra diversității culturale existente la Corning în mare măsură prin intermediul Consiliului de conducere, un grup a cărui misiune este aceea de a oferi îndrumare altor directori afro-americani de viitor. În calitate de președinte al Consiliului de conducere, Kaiser oferă directorilor aparținând minorităților o rețea și un forum de discuție care-i ajută să înțeleagă ce înseamnă atingerea perfecțiunii în interiorul și pentru comunitatea afro-americană și cum pot să excelez pe plan personal.

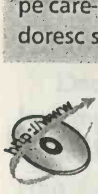
Întrucât Kaiser este un lider afro-american, s-ar putea susține că el dispune de o intuiție specială în sfătuirea și ajutarea salariaților aparținând minorităților pentru a deveni lideri de succes. Totuși, pentru succesul lor pe termen scurt, liderii cum este Kaiser trebuie să fie atenți să nu devină „specialiști" care se ocupă numai de o singură cultură, ci mai degrabă generaliști care-și dezvoltă aptitudinile pentru a conduce cu succes oameni aparținând mai multor culturi.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

În funcție de informațiile anterioare, pe parcursul perioadei în care va conduce compania Heinz, William Johnson va trebui să se străduiască să fie un lider transformator, un lider care să-i inspire pe subordonați să se focalizeze cu seriozitate asupra îndeplinirii obiectivelor organizației. În calitate de lider transformator, el se va strădui să încurajeze apariția unor noi idei, să creeze un sentiment al datoriei și să-i încurajeze pe salariați să învețe și să se dezvolte. Pe măsură ce compania Heinz va trece prin schimbări din ce în ce mai semnificative, importanța lui Johnson în calitate de lider transformator va spori.

De asemenea, alte trei stiluri de conducere des mediatizate îi oferă lui Johnson informații privind modul în care poate să conducă la compania Heinz. În calitate de lider îndrumător, Johnson se poate focaliza asupra instruirii subordonaților de la compania Heinz pentru a face față provocărilor speciale cu care se confruntă, cum ar fi expansiunea prin intermediul achizițiilor globale. În postura unui lider îndrumător, el va asculta cu atenție, va oferi sprijin emoțional și va demonstra prin propriul exemplu ce trebuie întreprins. În calitate de superlider, Johnson îi va învăța pe subordonați cum să gândească pe cont propriu și cum să acționeze constructiv și independent. În calitate de lider întreprinzător, Johnson va acționa în mare măsură ca și cum ar fi patronul companiei Heinz. De exemplu, el va acționa ca o persoană care își asumă riscul creării unui nou sos picant „fierbinte", dar și avantajele dobândirii profitului, în cazul în care acesta va fi realizat.

Pe ansamblu, un manager cum este Johnson trebuie să țină minte că aceste stiluri de conducere urmăresc să-i implice pe oameni în organizație și să le ofere libertatea de a-și folosi capacitățile cum cred ei de cuviință că este mai bine. Astfel de lideri trebuie să rețină că indiferent de tipul de conducere pe care-l îmbrățișează, ei vor trebui să câștige și să păstreze încrederea subordonaților în cazul în care doresc să aibă succes pe termen lung.



Pentru informații actualizate despre subiectele din acest capitol, exerciții pe Internet, legături cu site-urile similare de pe Internet, un ghid interactiv de studiu și multe alte lucruri, vizitați site-ul nostru la

http://www.prenhall.com/certo

REZUMAT ORIENTAT PE ACȚIUNE

Recitiți obiectivele acestui capitol. Fiecare obiectiv este însoțit de întrebări. Răspunsul corect la aceste întrebări vă va ajuta să rețineți cele mai importante concepte prezentate în cadrul acestui capitol. După ce răspundeți la fiecare întrebare, încercuiți răspunsurile și verificați-le cu răspunsurile corecte de la sfârșitul capitolului. (*Sfat*: În cazul în care aveți vreun

dubiu în legătură cu răspunsurile corecte, consultați pagina la care este abordată respectiva problemă în cadrul capitolului și care este menționată după răspunsul corect).

Încercuiți: Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să definesc conducerea.

a b c d e **a)** Procesul de îndrumare a oamenilor pentru îndeplinirea anumitor obiective poartă denumirea de: (a) comunicare (b) control (c) conducere (leadership) (d) management (e) nici unul dintre elementele de mai sus.

a b c d e **b)** Îndrumarea trebuie să se afle în concordanță cu: (a) politicile organizației (b) procedurile (c) descrierea posturilor (d) nici unul dintre elementele de mai sus (e) toate elementele de mai sus.

2. Să cunosc legătura dintre conducere (leadership) și management.

A F **a)** Conducerea (leadership) și managementul sunt unul și același proces.

a b c d e **b)** În privința legăturii dintre manageri și lideri, putem spune că: (a) toți managerii sunt lideri (b) toți liderii sunt manageri (c) o serie de lideri nu sunt manageri (d) managerii nu pot fi lideri (e) managementul este un subsistem al conducerii (leadership).

3. Să cunosc abordarea conducerii pe baza trăsăturilor și abordarea situațională a conducerii.

a b c d e **a)** Următoarea concluzie trasă după analiza abordării conducerii pe baza trăsăturilor este conformă realității: (a) abordarea trăsăturilor identifică acele trăsături care-i separă în mod logic pe lideri de cei care nu sunt lideri (b) există o serie de trăsături care garantează că un lider va avea succes (c) abordarea trăsăturilor se bazează pe unele dintre primele cercetări care susțineau că un lider bun este înnăscut și nu format (d) conducerea constituie doar o problemă simplă de descriere a trăsăturilor liderilor de succes (e) nici unul dintre elementele de mai sus.

a b c d e **b)** Abordarea situațională a conducerii ia în considerare: (a) liderul (b) subordonatul (c) situația (d) a și b (e) a, b și c.

4. Să dobândesc informații despre folosirea teoriilor de conducere care pun accentul pe situațiile care impun luarea deciziilor.

a b c d e **a)** Forțele care depind de manager și care influențează comportamentul de conducere cuprind: (a) valorile managerului (b) încrederea managerului în subordonați (c) atuurile managerului (d) toleranța managerului față de ambiguitate (e) toate elementele de mai sus.

a b c d e **b)** Limitarea libertății de mișcare a subordonatului și definirea specifică a procedurilor pentru modul în care salariatul trebuie să îndeplinească sarcinile poartă numele de: (a) comportament de inițiere (b) comportament structural (c) comportament de maturitate (d) comportament plin de considerație (e) comportament axat pe relații.

A F **c)** Modelul VYJ sugerează că liderul trebuie să adopte unul dintre cele cinci stiluri de luare a deciziilor în funcție de situația concretă cu care se confruntă.

5. Să dobândesc informații despre folosirea teoriilor de conducere care pun accentul pe situațiile cu un caracter mai general din organizație.

a b c d e a) Capacitatea subordonaților de a-și presta activitatea în mod independent și de a-și asuma responsabilități suplimentare în dorința lor de a obține succesul poartă denumirea de: (a) maturitate (b) autoritate (c) agresivitate (d) insistență (e) considerație.

a b c d e b) De regulă, la venirea într-o organizație, salariatul este incapabil să rezolve independent problemele legate de îndeplinirea sarcinilor. Conform teoriei ciclului de viață, stilul adecvat de conducere pentru o asemenea persoană este unul care: (a) pune un accent ridicat pe sarcini și unul scăzut pe relații (b) pune un accent ridicat atât pe sarcini, cât și pe relații (c) pune un accent ridicat pe relații și unul scăzut pe sarcini (d) pune un accent scăzut atât pe sarcini, cât și pe relații (e) nici unul dintre stilurile de mai sus.

A F c) Conform teoriei drumului care trebuie urmat pentru îndeplinirea obiectivelor, liderul trebuie să-i informeze pe subordonați în legătură cu recompensele care le sunt disponibile în organizație și apoi să-i lase să-și aleagă propriile metode de îndeplinire a sarcinilor pentru a obține aceste recompense.

6. Să cunosc ce alternative există când nu ne putem baza pe flexibilitatea liderilor.

a b c d e a) Conform lui Fiedler, cei trei factori principali care trebuie folosiți pentru a-i aduce pe lideri într-o situație mai adecvată stilului lor sunt: (a) comportamentul axat pe sarcini, comportamentul plin de considerație, maturitatea (b) maturitatea, cunoașterea activităților impuse de post, responsabilitatea (c) salariatul, liderul, situația (d) relațiile dintre lider și membri, structura sarcinii și puterea liderului (e) structura sarcinii, stilul de conducere și maturitatea.

A F b) Studiile lui Fiedler au dovedit adevărul mitului potrivit căruia liderii sunt înnăscuți și nu formați și că există un singur stil de conducere care poate fi catalogat drept cel mai bun.

7. Să cunosc noile stiluri de conducere și problemele prezente ale conducerii.

A F a) Liderii transformatori modifică organizațiile îndeplinind în mod precis planurile strategice și punând doar un accent redus pe valorile pe care le pot avea subordonații.

a b c d e b) Liderul îndrumător: (a) ascultă atent (b) oferă sprijin emoțional (c) oferă exemplu personal (d) a și c (e) toate elementele de mai sus.

A F c) Superconducerea și conducerea întreprinzătoare sunt, în esență, identice.

A F d) Chiar dacă există situații în care liderul are un impact redus sau nu are nici un impact asupra rezultatului, liderul rămâne o parte importantă a managementului.

ANEXĂ LA STUDIUL DE CAZ INTRODUCTIV

ÎNTREBĂRI

„Noul președinte al companiei H.J. Heinz expediază o scrisoare" (pag. 426), precum și secțiunile care au revenit la studiul de caz au fost scrise pentru a vă ajuta să înțelegeți mai bine conceptele de management cuprinse în cadrul acestui capitol. Răspundeți la următoarele întrebări privind studiul de caz pentru a înțelege mai bine conținutul capitolului:

1. Enumerați și definiți cinci activități pe care William Johnson le-ar putea îndeplini în calitate de

manager care își îndreaptă compania spre *victorie*, așa cum s-a arătat în Studiul de caz introductiv.

2. Credeți că Johnson ar trebui să se axeze mai mult pe stilul de conducere orientat asupra șefiei sau pe cel orientat asupra subordonaților atunci când ia deciziile pentru a obține *victoria*? De ce?

3. Dacă ați fi în locul lui Johnson, cunoașterea stilurilor transformator și întreprinzător de conducere ar fi utilă pentru dumneavoastră în vederea conducerii salariaților companiei Heinz spre obținerea acestei *victorii*? Explicați în mod amănunțit.

EXERCIȚII PRIVIND APTITUDINILE DE MANAGEMENT: APLICAREA MODELULUI DE CONDUCERE VYJ

Studiul de caz introductiv a analizat câteva dintre planurile lui William R. Johnson în calitate de nou președinte al companiei H.J. Heinz. Presupuneți că sunteți domnul Johnson și că trebuie să luați decizia privind posibila lansare a unei noi linii de sucuri de fructe pentru copii. Folosiți Figura 15.4 pentru a alege stilul pe care-l veți utiliza pentru a lua această decizie. Explicați raționamentul pe care l-ați folosit pentru alegerea fiecărei ramuri a arborelui decizional al modelului VYJ.

PROBLEME DE RECAPITULAT ȘI DE ANALIZAT

1. Ce este conducerea?
2. Cum diferă conducerea (leadership) de management?
3. Explicați abordarea conducerii pe baza trăsăturilor.
4. Ce legătură există între o conducere de succes și trăsăturile conducerii?
5. Explicați abordarea situațională a conducerii.
6. Schițați și explicați modelul de conducere al lui Tannenbaum și Schmidt.
7. Enumerați forțele care depind de manager, de subordonați și de situație și care în cele din urmă influențează modul în care managerul ia deciziile în calitate de lider.
8. Cât de asemănător este modelul VYJ cu modelul lui Tannenbaum și Schmidt? Cât de diferite sunt cele două modele?
9. Ce contribuție și-au adus studiile USO la teoria conducerii?
10. Poate fi considerat unul dintre stilurile importante de conducere descrise de studiile USO mai eficient decât celelalte stiluri? Explicați.
11. Comparați rezultatele studiilor USO cu rezultatele studiilor de la Michigan.
12. Ce se înțelege prin *maturitate* așa cum este folosit acest concept în teoria ciclului de viață al conducerii?
13. Schițați și explicați teoria ciclului de viață al modelului conducerii.
14. Ce se înțelege prin *flexibilitatea liderilor*?
15. Descrieți câteva obstacole care stau în calea flexibilității liderilor.
16. În general, cum pot fi depășite obstacolele care stau în calea flexibilității liderilor?
17. În termeni concreți, cum a sugerat Fiedler că pot fi depășite obstacolele care stau în calea flexibilității liderilor?
18. Ținând cont de teoria drumului care trebuie urmat pentru atingerea obiectivelor, cum l-ați sfătui pe un prieten să conducă?
19. Descrieți trei provocări cărora trebuie să le facă față un lider transformator.
20. Comparați și găsiți deosebirile dintre liderul îndrumător și liderul întreprinzător.
21. Descrieți stilul de conducere care este reprezentat prin porțiunea reprezentată cu negru din centrul Figurii 15.9.

RĂSPUNSURI LA REZUMATUL ORIENTAT PE ACȚIUNE

1. a) c, pag. 428
   b) e, pag. 428
2. a) F, pag. 428
   b) c, pag. 428-429
3. a) c, pag. 429
   b) e, pag. 430
4. a) e, pag. 434
   b) b, pag. 439
   c) A, pag. 435
5. a) a, pag. 442
   b) a, pag. 442
   c) F, pag. 448-449
6. a) d, pag. 446-447
   b) F, pag. 447
7. a) F, pag. 452
   b) e, pag. 453
   c) F, pag. 453-455
   d) F, pag. 456

STUDIU DE CAZ: Vino să zbori în ceruri agitate

În sectorul foarte competitiv al liniilor aeriene, s-a înregistrat o prăbușire în lanț a companiilor aeriene datorită controlului ineficient al costurilor sau a înghițirii firmelor de către concurenți. Delta Airlines, cu sediul în Atlanta, Georgia, nu este cu siguranță imună la toate aceste vânturi neprietenoase care suflă prin sectorul său de activitate, dar, până acum, directorul general Ron Allen pare să fi menținut compania pe linia de plutire.

În mod tradițional, Delta a făcut promovările de personal din interiorul companiei, iar Allen nu constituie o excepție. El a venit la Delta la compartimentul de resurse umane, a devenit președinte al companiei în 1982 și director general în 1987. Ca un om din interiorul companiei, Allen cunoaște valoarea conceperii planurilor și a respectării lor, indiferent cât de dăunătoare ar putea fi aceste planuri, pe termen scurt, pentru salariați. Pe scurt, loialitatea sa se manifestă față de acționarii companiei și față de clienți. Totuși, în același timp, deși Delta este considerată a fi pe primul loc în clasamentul liniilor aeriene interne, plângerile legate de serviciile prestate clienților au crescut semnificativ. De ce? În parte, datorită reducerii avantajelor care reveneau celor care zburau frecvent cu avioanele companiei, a micșorării numărului de însoțitori de zbor, precum și a eliminării meselor pentru zborurile scurte.

Inițial, Allen a trebuit să întreprindă astfel de măsuri pentru a ușura problemele financiare ale companiei Delta. Totuși, în 1993, el s-a întâlnit zilnic cu echipa sa de management, timp de șase luni, pentru a concepe un plan pe termen lung pentru companie. Pe parcursul acestei perioade, ei au căutat să afle opiniile managementului de mijloc și ale salariaților din prima linie despre situația companiei Delta. La sfârșitul celor șase luni consacrate planificării, era evident că trebuia să se recurgă la concedieri pentru a aduce compania în echilibru. De exemplu, Delta a achiziționat firma Western Airlines în 1987, iar numărul salariaților săi ajunsese la 73.533 în 1993. Cea mai dificilă decizie de conducere a lui Allen a fost aceea de a concedia 3.000 de salariați într-o companie care afirmase odată că nu știa ce înseamnă cuvântul „concediere". Alte câteva mii de salariați au plecat după ce le-a fost oferită posibilitatea de a se pensiona anticipat sau după ce au beneficiat de alte planuri de compensare din partea companiei. Începând cu aprilie 1994, Delta și-a redus numărul de salariați cu peste 10.000 de persoane. În ianuarie 1996 în companie mai lucrau 59.000 de salariați.

Recunoscând că acțiunile sale afectează moralul și buna dispoziție ale salariaților, Allen a susținut că va continua să micșoreze costurile de operare – eliminând achiziția unor noi avioane, concediind piloți și reducând cu 5% drepturile salariale care reveneau salariaților. Astfel de reduceri au condus la contractarea în exterior a anumitor activități și la folosirea unor salariați doar cu jumătate de normă. Copleșită de problemele financiare și în condițiile în care avea cel mai slab sindicat din sectorul liniilor aeriene, Delta a început să devină o țintă principală pentru organizatorii luptei sindicale. Chiar dacă salariații cu normă întreagă de la Delta erau printre cei mai bine plătiți salariați din sectorul lor de activitate, salariile și avantajele care le reveneau nu au mai fost mărite din 1989. De fapt, salariații au trebuit să accepte o reducere cu 20% a salariilor lor pentru a-și păstra locurile de muncă și a permite companiei să-și continue zborul.

Între timp, reducerea costurilor de muncă operate de Allen a început să dea rezultate. La începutul lui 1996, el a renunțat la reducerea salariilor cu 5%, a oferit salariaților care nu făceau parte din sindicat o primă echivalentă cu 5% din salariul lor de bază și a reangajat 665 de salariați specializați pe servirea clienților care anterior au fost concediați.

De asemenea, Allen s-a apropiat de salariaţii nemulţumiţi în alte modalităţi. De exemplu, pentru a le da posibilitatea să-şi exprime opinia în probleme care ţineau de management, el a constituit un grup al însoţitorilor de zbor. Pentru a asigura un sentiment de stabilitate, el a anunţat că nici un salariat angajat cu normă întreagă care nu făcea parte din corpul piloţilor nu va mai fi concediat. Mulţi salariaţi au salutat schimbările întreprinse de Allen şi au apreciat faptul că li s-a acordat o responsabilitate mai mare – un rezultat normal al existenţei unei firme cu mai puţini salariaţi.

Desigur, o serie de schimbări sunt mai uşor de întreprins decât altele. Dacă Delta doreşte să zboare în viitor pe nişte ceruri mai puţin agitate, ea trebuie să îndeplinească obiectivul lui Allen de îmbunătăţire a moralului salariaţilor şi a servirii clienţilor. Până la sfârşitul lui 1995, Delta a înregistrat reduceri anuale de costuri de 1,6 miliarde de dolari. Ea şi-a reevaluat o serie dintre planurile sale şi a început să lucreze la îmbunătăţirea înregistrărilor în timp real. Pentru a îmbunătăţi servirea clienţilor, Delta a construit un nou centru operaţional în valoare de 30 de milioane de dolari.

Allen continuă să aibă proprii critici, atât în interiorul, cât şi în afara firmei. De exemplu, el a fost criticat pentru că a plătit prime mari directorilor săi (în valoare de 1,3 milioane de dolari) în timp ce compania trecea prin vremuri grele. Allen a răspuns că echipa sa de management este esenţială pentru succesul companiei pe termen lung şi că directorii care constituie această echipă ar putea cu uşurinţă să câştige bani la o altă linie aeriană.

Atmosfera concurenţială a sectorului liniilor aeriene solicită o conducere puternică. Din peste 100 de linii aeriene care şi-au început activitatea după ce reglementăile din sector au fost reduse în 1978, foarte puţine mai zboară în prezent. ValuJet, puternicul concurent al companiei Delta în zona de sud-est, constituie o excepţie. La început, Allen a încercat să imite reducerile de preţ şi serviciile oferite de ValuJet, dar aceste acţiuni au dus la pierderea oamenilor de afaceri care călătoreau cu avioanele Delta. Motiv pentru care Delta a încetat să mai joace acelaşi joc ca şi ValuJet – reuşind, de fapt, să-şi sporească vânzările pe rutele care sunt servite şi de ValuJet. Allen a învăţat o lecţie valoroasă de conducere: Când eşti în faţă, caută să conduci.

ÎNTREBĂRI

1. Ce situaţie a condus la deciziile dificile pe care a trebuit să le ia Ron Allen la Delta Airlines? Aceste decizii scot în evidenţă capacităţile lui de lider? Explicaţi.
2. Daţi exemple concrete pentru a exemplifica atât stilul de conducere orientat asupra „şefiei", cât şi stilul orientat asupra subordonaţilor ale lui Allen. Acest echilibru între cele două stiluri este eficient în toate situaţiile de luare a deciziilor? Explicaţi.
3. Stilul lui Allen poate fi încadrat într-una sau în mai multe dintre noile categorii de stiluri de conducere: transformator, de îndrumare, de supercondu cere şi/sau întreprinzător? Explicaţi.

CAPITOLUL 16
Motivarea

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să înţeleg elementele de bază ale motivaţiei umane.
2. Să dobândesc informaţii despre diversele nevoi umane.
3. Să cunosc importanţa motivării membrilor organizaţiei.
4. Să cunosc diversele strategii de motivare.

STUDIU DE CAZ INTRODUCTIV

American Greetings motivează prin transferuri laterale

Atenţie: La sfârşitul capitolului (pag. 491) veţi găsi o Anexă la studiul de caz introductiv care conţine o serie de întrebări şi un exerciţiu privind aptitudinile de management. Această Anexă urmăreşte să aprofundeze aplicarea conceptelor din capitol la situaţiile existente în studiul de caz.

Având posibilitatea să facă mai puţine promovări în funcţii, firmele încearcă să-şi motiveze salariaţii transferându-i pe orizontală în detrimentul transferurilor pe verticală, în amonte.

Să luăm în considerare firma American Greetings, firma cu sediul în Cleveland care se ocupă cu felicitările şi cu licenţele pentru felicitări. Firma a reproiectat recent 400 de posturi din divizia sa de creaţie şi a solicitat salariaţilor şi managerilor să candideze din nou pe aceste posturi. Fiecărui salariat i se garanta un post, după cum nimeni nu urma să sufere o reducere de salariu.

După încheierea restructurării, salariaţii au început să conceapă produsele în echipe şi nu, ca până atunci, într-o manieră proprie liniei de asamblare. De asemenea, ei erau liberi să se transfere de la o echipă la alta nemaifiind îngrădiţi ca în trecut să se ocupe de o singură linie de produse.

Drept rezultat, oamenii care au făcut carieră specializându-se pe felicitări de Crăciun şi de Paşti pot să lucreze acum, în cursul aceluiaşi an, în echipele care concep panglici pentru zilele de naştere, căni cu inscripţii vesele, precum şi pungi pentru cadourile de Valentine's Day. Iar artiştii a căror singură sarcină a fost aceea de a alege culorile, pot să se ocupe acum de ilustraţiile de pe felicitări şi de inscripţionarea cuvintelor.

„În acest fel se eliberează o mare parte din potenţialul lor creativ", spune Dennis Chupa, vice-preşedintele diviziei care a introdus această libertate de mişcare. Un salariat adaugă: „O mulţime de oameni consideră că este timpul potrivit pentru a întreprinde o schimbare sau pentru a face ceva diferit".

Scopul principal al restructurării a fost acela de a reduce până la jumătate timpul de producţie pentru anumite produse, în special felicitările care depind de o inspiraţie de moment. Totuşi, în acelaşi timp, American Greetings a abordat o problemă din ce în ce mai obişnuită: cum să-i

impulsioneze pe salariați într-un moment în care la orizont se arătau puține promovări sau măriri de salariu.

Dacă firmele nu vor acționa acum, salariații ai căror ochi au strălucit pe parcursul recesiunii vor pleca „atât de repede când economia își va reveni încât le vor sfârâi călcâiele", spune Marilyn Moats Kennedy, editor al buletinului informativ *Kennedy's Career Strategist.* Transferurile laterale care necesită noi aptitudini pot reprezenta „singura speranță" a firmelor pentru păstrarea talentelor.

În mod tradițional, transferurile laterale au un anumit gust de democrație întrucât ele țin locul unor promovări care păreau inevitabile. Aceste transferuri au un sens și mai mare în prezent când din ce în ce mai mulți oameni se înghesuie să pătrundă pe din ce în ce mai puține niveluri ierarhice ale firmei. „În cazul în care culoarul de deasupra ta este ocupat, poți scăpa de blocaj deplasându-te lateral", spune Robert Kelley, profesor de economie la Universitatea Carnegie-Mellon care a scris despre evoluția netradițională a carierelor.

Sectorul felicitărilor folosește talentul multor persoane creatoare. Pentru a reduce timpul de producție și a avea pe salariați motivați și creativi, firma American Greetings și-a restructurat recent operațiunile permițând salariaților să lucreze în echipe și să se transfere de la o echipă la alta.

Ce urmează

Dennis Chupa, vice-președinte de divizie la firma American Greeting, care a fost citat în Studiul de caz introductiv, a reorganizat activitatea salariaților săi. Această reorganizare urmărește în parte să motiveze salariații într-o perioadă în care la orizont se zăresc puține ocazii de promovare sau de majorare a salariilor. Acest capitol analizează de ce manageri cum este Chupa trebuie să se focalizeze asupra motivării salariaților și cum poate fi obținută această motivare. El abordează două probleme principale:

1. Procesul de motivație.
2. Motivarea membrilor organizației.

PROCESUL DE MOTIVAȚIE

Pentru a avea succes în activitatea prestată cu subordonații, managerii trebuie să cunoască în profunzime procesul de motivație. În acest scop, în această secțiune a capitolului vom aborda definiția motivației, diferitele modele ale motivației și teoriile privind nevoile oamenilor.

DEFINIREA MOTIVAȚIEI

Motivația este starea interioară care determină o persoană să acționeze într-o modalitate care asigură îndeplinirea anumitor obiective.[1] Altfel spus, motivația explică de ce oamenii acționează în maniera în care acționează. Cu cât un manager înțelege mai bine comportamentul

subordonaților, cu atât mai capabil va fi acest manager să influențeze comportamentul lor pentru ca acesta să devină mai concordant cu îndeplinirea obiectivelor organizației. În esență, întrucât productivitatea este rezultatul comportamentului membrilor organizației, motivarea membrilor organizației este elementul esențial pentru îndeplinirea obiectivelor organizației.[2]

Motivația este starea interioară care determină o persoană să acționeze într-o modalitate care asigură îndeplinirea anumitor obiective.

De-a lungul timpului au fost propuse mai multe teorii privind motivația. Cele mai multe dintre aceste teorii pot fi împărțite în două tipuri de bază: teorii de proces și teorii de conținut. **Teoriile de proces ale motivației** sunt explicații ale motivației care pun accentul pe modul în care sunt motivați oamenii. Ele se focalizează, în esență, asupra etapelor parcurse de o persoană în procesul de motivație. **Teoriile de conținut ale motivației** sunt explicații ale motivației care pun accentul pe trăsăturile interioare ale oamenilor. Ele se focalizează pe cunoașterea nevoilor oamenilor și a modului în care pot fi satisfăcute aceste nevoi. Secțiunile următoare analizează teoriile importante de proces și de conținut și stabilesc o legătură între ele care se poate dovedi utilă pentru manageri în motivarea membrilor organizației.

Teoriile de proces ale motivației sunt explicații ale motivației care pun accentul pe modul în care sunt motivați oamenii.

Teoriile de conținut ale motivației sunt explicații ale motivației care pun accentul pe trăsăturile interioare ale oamenilor.

TEORIILE DE PROCES ALE MOTIVAȚIEI

Există patru teorii importante care descriu modul în care oamenii devin motivați:

1. Teoria nevoi-obiective.
2. Teoria așteptării a lui Vroom.
3. Teoria echității.
4. Teoria Porter-Lawler.

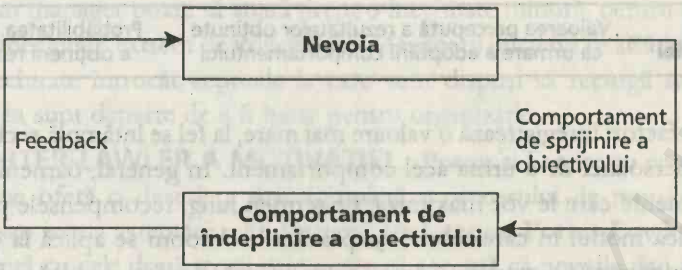
Aceste teorii se bazează unele pe altele pentru a oferi o descriere a procesului de motivație, pornind de la un nivel simplu și ușor de înțeles și culminând cu un nivel oarecum mai complex și mai realist.

TEORIA NEVOI-OBIECTIVE A MOTIVAȚIEI

Teoria nevoi-obiective a motivației, prezentată în figura 16.1, este teoria fundamentală a motivației pe care o analizăm în acest capitol. Așa cum ne arată figura, motivația începe să se manifeste atunci când persoana are o nevoie. Această nevoie este apoi transformată într-un comportament îndreptat spre sprijinirea, sau acceptarea, unui alt comportament ce urmărește îndeplinirea obiectivului de satisfacere a nevoii. Teoretic, comportamentul care sprijină obiectivul și comportamentul care urmărește îndeplinirea obiectivului se manifestă până când nevoia a fost satisfăcută în mod corespunzător.

Teoria nevoi-obiective este un model al motivației care consideră că nevoile sunt cele care dau naștere comportamentului uman.

FIGURA 16.1 Teoria nevoi-obiective a motivației



De exemplu, când o persoană este flămândă, această nevoie este transformată, în mod specific, mai întâi într-un comportament îndreptat spre sprijinirea comportamentului de îndeplinire a obiectivului de a mânca. Acest comportament de sprijin poate cuprinde activități cum ar fi cumpărarea, gătirea și servirea alimentelor care urmează să fie mâncate. Comportamentele care sprijină obiectivul și comportamentul care urmărește îndeplinirea obiectivului – adică mâncarea alimentelor – continuă, în general, până ce persoana și-a potolit foamea. Totuși, atunci când persoanei îi este foame din nou, se repetă întregul ciclu.

Rolul nevoilor individuale Dacă managerii doresc să aibă succes în motivarea salariaților, ei trebuie să cunoască nevoile personale ale acestor salariați. Când managerii oferă recompense care nu sunt relevante pentru nevoile personale ale salariaților, salariații nu vor fi motivați. De exemplu, dacă un director de vârf este deja extrem de bine plătit, mărirea salariului său nu va constitui probabil un element eficient de motivare. Este nevoie de un stimulent mai semnificativ – probabil un post pe o scară ierarhică mai înaltă sau acceptarea sa ca partener al firmei. Managerii trebuie să fie familiarizați cu nevoile pe care le au salariații lor și să le ofere acestora recompense care pot să le satisfacă aceste nevoi.[3]

TEORIA AȘTEPTĂRII A LUI VROOM În realitate, procesul de motivație este mai complex decât cel sugerat de teoria nevoi-obiective. **Teoria așteptării a lui Vroom** abordează o parte dintre aceste complexități.[4] Ca și teoria nevoi-obiective, teoria așteptării a lui Vroom se bazează pe premisa că nevoile dau naștere comportamentului uman. Totuși, teoria lui Vroom abordează, de asemenea, problema **forței pe care o are motivația** – adică a dorinței pe care o are o persoană de a urma un anumit comportament. Pe măsură ce această dorință crește sau descrește, la fel se întâmplă și cu forța motivației.

Teoria așteptării a lui Vroom este o teorie a motivației care consideră că nevoile dau naștere comportamentului uman și că forța motivației depinde de dorința persoanei de a urma un anumit comportament.

Forța motivației este dorința unei persoane de a urma un anumit comportament.

Motivația și percepțiile În Figura 16.2 prezentăm teoria așteptării a lui Vroom sub formă de ecuație. Conform acestei teorii, **forța motivației** este influențată de valoarea percepută a rezultatelor care urmează a fi obținute ca urmare a îmbrățișării unui comportament și de probabilitatea percepută ca respectivul comportament să dea naștere acestor rezultate. Pe

FIGURA 16.2 Teoria așteptării a lui Vroom sub formă de ecuație

Forța motivației	=	Valoarea percepută a rezultatelor obținute ca urmare a adoptării comportamentului	x	Probabilitatea percepută a obținerii rezultatelor

măsură ce ambii factori înregistrează o valoare mai mare, la fel se întâmplă și cu forța motivației sau cu dorința persoanei de a urma acel comportament. În general, oamenii tind să urmeze acele comportamente care le vor maximiza, pe termen lung, recompensele personale.

Pentru a vedea modul în care teoria așteptării a lui Vroom se aplică la comportamentul uman, să presupunem că un student primește, pe timpul vacanței de vară, oferta de a zugrăvi trei case în schimbul unei sume de 200 de dolari pentru fiecare casă. Presupunând că studentul are nevoie de bani, forța motivației sau dorința lui de a zugrăvi casele va fi influențată de doi factori principali: modul în care percepe valoarea celor 600 de dolari pe care urmează să-i câștige și modul în care percepe probabilitatea că va putea să zugrăvească locuințele în mod satisfăcător și, prin urmare, să încaseze cei 600 de dolari. Pe măsură ce valoarea percepută a recompensei de 600 de dolari și probabilitatea percepută de student conform căreia este capabil să zugrăvească locuințele sporesc, la fel se va întâmpla și cu forța motivației studentului sau cu dorința lui de a zugrăvi casele.

TEORIA ECHITĂȚII **Teoria echității**, operă a lui J. Stacy Adams, analizează echitatea unei situații de muncă așa cum este percepută de un salariat și consideră că inechitățile percepute pot conduce la modificări ale comportamentului. Adams a descoperit că atunci când salariații consideră că au fost tratați incorect în comparație cu colegii lor, ei vor acționa într-unul din următoarele moduri pentru a încerca să corecteze inechitatea:[5]

1. Unii dintre ei își vor modifica propriile intrări în procesul de muncă pentru ca acestea să corespundă mai bine recompenselor pe care le primesc. Dacă ei vor considera că sunt plătiți prea puțin în raport cu munca pe care o prestează, ei vor munci mai puțin; dacă ei vor considera că sunt plătiți mai bine decât colegii lor, ei își vor mări productivitatea pentru a-și justifica recompensele pe care le primesc.
2. Unii dintre ei vor încerca să-și majoreze compensația pe care o primesc pentru munca lor solicitând o mărire de salariu sau acționând pe cale legală pentru a obține această mărire.
3. Dacă încercările de a elimina inechitățile se vor dovedi lipsite de succes, unii dintre salariați vor încerca să modifice modul în care percep inegalitatea. Ei pot face aceasta denaturând statutul posturilor lor sau renunțând să mai gândească rațional în privința inechității.
4. Unii dintre salariați vor căuta să evadeze din această situație și nicidecum nu vor încerca să o modifice. Oamenii care simt că sunt tratați incorect la locul de muncă pot să părăsească acest loc neacceptând inechitatea.

Teoria echității este o explicare a motivației care pune accentul pe echitatea cu care este percepută o situație de muncă de către salariat și consideră că inechitățile percepute de către salariați pot da naștere anumitor comportamente.

Perceperea inechităților poate să apară în orice situație de management – de exemplu, atribuirea sarcinilor, promovările, evaluarea rezultatelor, atribuirea posturilor – dar ea se manifestă mai ales când vine vorba de salariile primite. Totuși, toate aceste probleme sunt

influențate de emoții, întrucât ele privesc sentimentele oamenilor legate de propria valoare. Ceea ce pentru un manager poate să apară drept o inechitate minoră, pentru un salariat poate să apară drept o inechitate extrem de importantă. Managerii eficienți se străduiesc să abordeze problemele de echitate întrucât acțiunile la care sunt dispuși să recurgă salariații pentru a elimina inechitatea sunt departe de a fi bune pentru organizație.

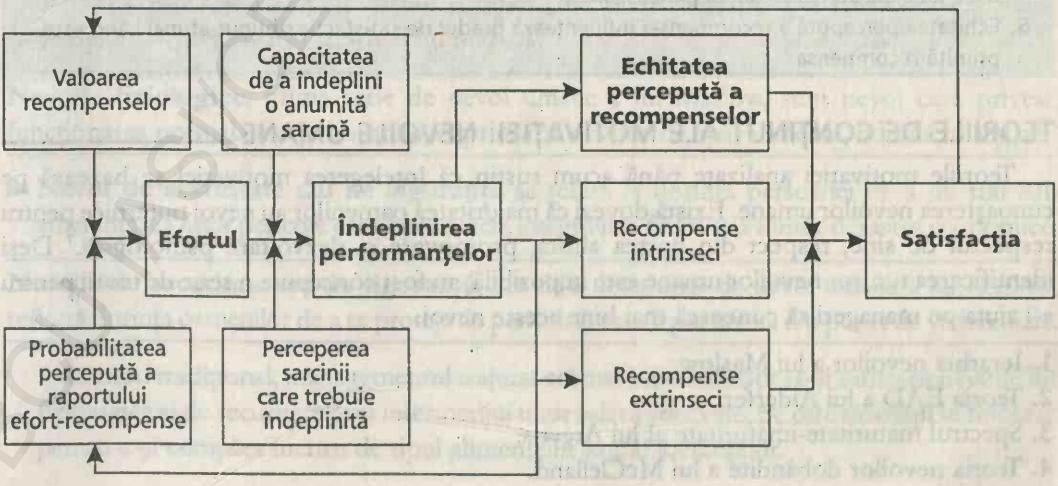
TEORIA PORTER-LAWLER A MOTIVAȚIEI Porter și Lawler au conceput o teorie a motivației care ne oferă o descriere mai completă a procesului de motivație decât teoria nevoi-obiective sau teoria așteptării a lui Vroom.[6] Însă, **teoria Porter-Lawler** a motivației se află în concordanță cu cele două teorii prin aceea că acceptă că nevoile dau naștere comportamentelor umane și că efortul depus pentru îndeplinirea unei sarcini este influențat de valoarea percepută a recompenselor care vor rezulta din îndeplinirea sarcinii și de probabilitatea percepută a obținerii acestor recompense.

Teoria Porter-Lawler este o teorie a motivației care consideră că nevoile dau naștere comportamentelor umane și că efortul depus pentru îndeplinirea unei sarcini este influențat, în principal, de valoarea percepută a rezultatelor care vor fi obținute din îmbrățișarea comportamentului și de probabilitatea percepută ca respectivul comportament să dea naștere acestor rezultate.

Procesul de motivație În plus, teoria Porter-Lawler a motivației pune accentul pe alte trei caracteristici ale procesului de motivație:

1. Valoarea percepută a recompensei este influențată atât de recompensele intrinseci, cât și de cele extrinseci care duc la satisfacerea nevoii atunci când sarcina este îndeplinită. **Recompensele intrinseci** provin direct din îndeplinirea sarcinii, iar **recompensele extrinseci** nu provin în mod direct din îndeplinirea acesteia. De exemplu, atunci când un manager îl sfătuiește pe un subordonat pe marginea unei probleme personale, managerul poate obține o recompensă intrinsecă sub forma satisfacției personale că a ajutat o altă persoană. Totuși, alături de recompensele intrinseci, managerul primește, de asemenea, o recompensă extrinsecă sub forma salariului cu care este plătit.

FIGURA 16.3 Teoria Porter-Lawler a motivației



Recompensele intrinseci sunt recompense care provin direct din îndeplinirea sarcinii.

Recompensele extrinseci sunt recompense care nu provin în mod direct din îndeplinirea sarcinii.

2. Gradul în care persoana îndeplinește eficient o sarcină este influențat, în principal, de doi factori: perceperea de către persoană a ceea ce trebuie făcut pentru îndeplinirea sarcinii și capacitatea persoanei de a îndeplini sarcina. În mod normal, eficiența îndeplinirii unei sarcini sporește pe măsură ce persoana percepe mai bine ce trebuie făcut pentru îndeplinirea sarcinii, iar capacitatea ei de a îndeplini sarcina este mai ridicată.
3. Echitatea percepută a recompenselor influențează satisfacția produsă de aceste recompense. În general, cu cât o persoană percepe recompensele ca fiind mai echitabile, cu atât mai mare va fi satisfacția pe care o va avea acea persoană ca rezultat al primirii recompenselor.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Motivația este o stare interioară care-i determină pe oameni să acționeze în modalități care să asigure îndeplinirea anumitor obiective. În calitate de vice-președinte de divizie la firma American Greetings, Dennis Chupa pare să înțeleagă procesul de motivație întrucât se focalizează pe influențarea comportamentului salariaților săi astfel încât acesta să devină concordant cu obiectivele organizației. Cu alte cuvinte, el își încurajează subordonații să fie salariați creativi și eficienți. Reorganizarea concepută de Chupa care pune accentul pe transferurile laterale trebuie să constituie un instrument valabil pentru ca această încurajare să devină eficientă.

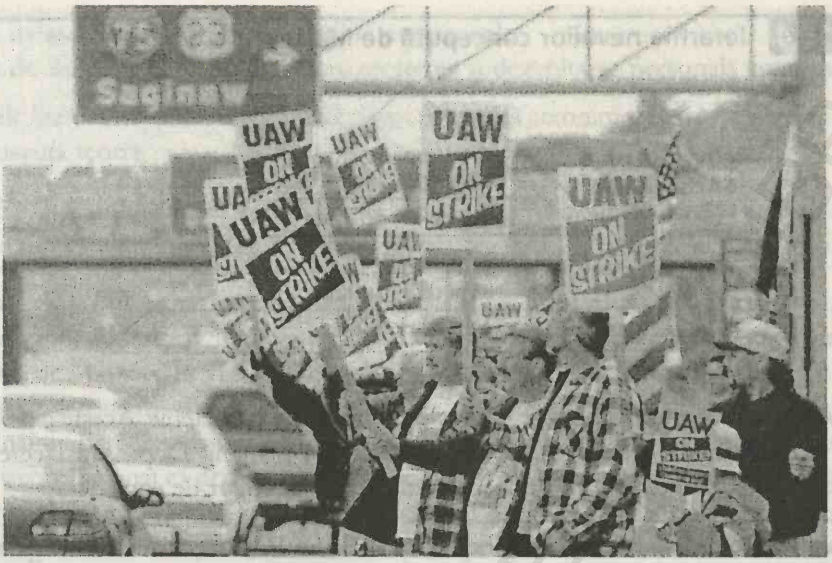
Pentru a-și motiva salariații, Chupa trebuie să rețină cinci principii ale motivației:

1. Nevoile determină comportamentele care urmăresc să satisfacă aceste nevoi.
2. Dorința de a urma un anumit comportament este influențată de valoarea percepută de către salariat a rezultatelor care vor fi obținute din îmbrățișarea comportamentului și de probabilitatea percepută ca acel comportament să dea naștere respectivelor rezultate.
3. Valoarea percepută a recompensei pentru un anumit comportament este influențată atât de recompensele intrinseci, cât și de cele extrinseci care duc la satisfacerea nevoilor atunci când este urmat comportamentul.
4. Persoanele pot să îndeplinească eficient o sarcină numai dacă înțeleg ceea ce impune sarcina și dacă au capacitatea să o îndeplinească.
5. Echitatea percepută a recompensei influențează gradul de satisfacție obținut atunci când este primită recompensa.

TEORIILE DE CONȚINUT ALE MOTIVAȚIEI: NEVOILE UMANE

Teoriile motivației analizate până acum susțin că înțelegerea motivației se bazează pe cunoașterea nevoilor umane. Există dovezi că majoritatea oamenilor au nevoi puternice pentru respectul de sine, respect din partea altora, promovare și dezvoltare psihologică.[7] Deși identificarea tuturor nevoilor umane este imposibilă, au fost concepute o serie de teorii pentru a-i ajuta pe manageri să cunoască mai bine aceste nevoi:

1. Ierarhia nevoilor a lui Maslow.
2. Teoria EAD a lui Alderfer.
3. Spectrul maturitate-imaturitate al lui Argyris.
4. Teoria nevoilor dobândite a lui McClelland.



Când salariații de la fabrica din Flint, Michigan a companiei General Motors au intrat în grevă în vara anului 1998, îngrijorările lor s-au focalizat asupra subcontractării și a altor probleme concurențiale. Altfel spus, ei au răspuns la ceea ce au perceput a fi drept o nevoie de securitate, în acest caz un tampon împotriva unei provocări economice serioase la adresa operațiunilor.

IERARHIA NEVOILOR A LUI MASLOW Probabil că teoria nevoilor umane cea mai larg acceptată este conceptul de ierarhie a nevoilor al lui Abraham Maslow.[8] Maslow susține că ființele umane au cinci nevoi de bază, care sunt descrise mai jos, și că aceste cinci nevoi de bază pot fi ierarhizate în funcție de importanța lor – adică de ordinea în care oamenii se străduiesc, în general, să le satisfacă. Nevoile și poziția lor relativă în cadrul ierarhiei de importanță sunt prezentate în Figura 16.4.

► **Nevoile fiziologice** se referă la funcționarea normală a organismului. Ele cuprind nevoia de apă, alimente, odihnă, sex și aer. Până în momentul în care sunt satisfăcute aceste nevoie, o parte semnificativă din comportamentul persoanei se îndreaptă spre satisfacerea lor. Totuși, după ce aceste nevoi sunt satisfăcute, comportamentul se îndreaptă spre satisfacerea nevoilor de pe următorul nivel al ierarhiei lui Maslow.

Nevoile fiziologice, prima serie de nevoi umane a lui Maslow, sunt nevoi care privesc funcționarea normală a organismului, cuprinzând nevoile de apă, alimente, odihnă, sex și aer.

► **Nevoi de securitate** sau **de siguranță** se referă la dorința persoanei de a nu trăi sub amenințarea unor pericole care-i pot afecta integritatea fizică sau a unor dezastre economice.

Nevoile de securitate sau **de siguranță,** cea de-a doua serie de nevoi umane a lui Maslow, reflectă dorința oamenilor de a se proteja de pericolele care îi pot afecta din punct de vedere fizic.

În mod tradițional, managementul a ajutat cel mai bine salariații să-și satisfacă nevoile lor fiziologice și de securitate prin intermediul unor salarii adecvate, pe care salariații le folosesc pentru a-și cumpăra lucruri de tipul alimentelor sau al locuințelor.

FIGURA 16.4 Ierarhia nevoilor concepută de Maslow

► **Nevoile sociale** cuprind dorința de dragoste, compasiune și prietenie. Aceste nevoie reflectă dorința unei persoane de a fi acceptată de către alți oameni. După satisfacerea acestor nevoi, comportamentul se îndreaptă spre satisfacerea nevoilor de considerație.

Nevoile sociale, cea de-a treia serie de nevoi umane a lui Maslow, reflectă dorința oamenilor de a aparține societății, cuprinzând nevoia de prietenie, compasiune și dragoste.

► **Nevoile de considerație** privesc dorința de respect. Ele se împart, de regulă, în două categorii: respectul de sine și respectul din partea celorlalți. După satisfacerea nevoilor de considerație, persoana ajunge în vârful ierarhiei și pune accentul pe satisfacerea nevoilor de autoperfecționare.

Nevoile de considerație, a patra serie de nevoi umane a lui Maslow, cuprind dorința pentru respectul de sine și pentru respectul din partea celorlalți.

► **Nevoile de autoperfecționare** se referă la dorința persoanei de a-și maximiza potențialul de care dispune. De exemplu, în mediul nonprofit în care funcționează un liceu, directorul care va căuta să-și satisfacă nevoile de autoperfecționare va încerca să devină cel mai bun director de liceu. Nevoile de autoperfecționare ocupă nivelul cel mai înalt în cadrul ierarhiei lui Maslow.[9]

Nevoile de autoperfecționare, a cincea și ultima serie de nevoi umane a lui Maslow, reflectă dorința oamenilor de a-și maximiza potențialul personal.

Criticile tradiționale în privința ierarhiei lui Maslow se referă la faptul că aceasta nu s-a bazat pe cercetări, că ar putea să nu surprindă în mod corect nevoile umane de bază și că este chestionabil dacă nevoile umane pot fi aranjate într-o astfel de ierarhie. Cu toate acestea, ierarhia lui Maslow este probabil cea mai populară conceptualizare a nevoilor umane, ea continuând să fie analizată pozitiv în lucrările de management.[10] Totuși, criticile care i-au fost aduse trebuie să le reamintească managerilor să privească ierarhia lui Maslow mai mult ca pe o prezentare subiectivă decât ca pe o prezentare obiectivă a nevoilor umane.

TEORIA EAD A LUI ALDERFER Clayton Alderfer a răspuns la o serie dintre criticile adresate teoriei lui Maslow realizând propriile studii consacrate nevoilor umane.[11] El a identificat trei categorii de bază de nevoi:

1. Nevoi de existență – nevoi pentru bunăstarea fizică.

2. Nevoi de asociere – nevoia de relații interpersonale.
3. Nevoi de dezvoltare – nevoia pentru creșterea și dezvoltarea personală continue.

Primele litere ale fiecărei categorii de nevoi formează acronimul EAD, sub a cărui denumire este cunoscută teoria.

Teoria EAD a lui Alderfer este o teorie care explică nevoile umane și care le împarte pe acestea în trei categorii de bază: nevoi de existență, nevoi de asociere și nevoi de dezvoltare.

Teoria EAD a lui Alderfer este asemănătoare teoriei lui Maslow cu trei excepții importante. În primul rând, Alderfer a identificat numai trei niveluri de nevoi umane, față de cele cinci identificate de Maslow. În al doilea rând, spre deosebire de Maslow, Alderfer a descoperit că oamenii își îndreptă uneori comportamentul spre satisfacerea nevoilor de pe cel mai înalt nivel ierarhic înainte de a-și satisface complet nevoile de pe nivelurile inferioare. În al treilea rând, Alderfer a concluzionat că deplasarea pe această ierarhie a nevoilor umane nu se face întotdeauna în amonte. De exemplu – iar acest lucru este reflectat de principiul său privind frustrarea-regresia – el a descoperit că un salariat frustrat de neputința sa de a-și satisface o nevoie situată pe cel mai înalt nivel ierarhic poate da înapoi revenind la o nevoie de pe un nivel inferior pe care deja și-a satisfăcut-o.

Teoria lui Alderfer, alături de teoria lui Maslow, are consecințe asupra managementului. Salariații frustrați de activitatea care nu le aduce ocazii de creștere și dezvoltare pot să-și concentreze energia asupra câștigării mai multor bani, coborând astfel spre un nivel inferior al nevoilor. Pentru a contracara această regresie, managementul poate folosi strategii de creștere a atractivității activității depuse de salariați, permițându-le acestora să-și satisfacă nevoile situate la cel mai înalt nivel.

SPECTRUL MATURITATE-IMATURITATE AL LUI ARGYRIS **Spectrul maturitate-imaturitate al lui Argyris** oferă, de asemenea, informații despre nevoile umane.[12] Acest concept se focalizează asupra evoluției personale și naturale a oamenilor pentru a explica nevoile umane. Conform lui Argyris, pe măsură ce oamenii evoluează în mod natural de la imaturitate spre maturitate, ei trec:

1. De la un stadiu de pasivitate propriu unui copil la un stadiu de activitate din ce în ce mai susținută propriu unui adult.
2. De la o situație de dependență de alții proprie unui copil la o situație de relativă independență proprie unui adult.
3. De la capacitatea de a se comporta într-un număr restrâns de modalități proprie unui copil la capacitatea de a se comporta într-o mare varietate de modalități proprie unui adult.
4. De la interese schimbătoare, întâmplătoare, superficiale și de scurtă durată proprii unui copil la interese mai profunde și mai durabile proprii unui adult.
5. De la o perspectivă pe termen scurt proprie unui copil la o perspectivă pe termen mai lung proprie unui adult.
6. De la o poziție de subordonare proprie unui copil la aspirația de a ocupa o poziție egală sau superioară altor oameni proprie unui adult.
7. De la lipsa unei conștiințe de sine proprie unui copil la conștiința de sine și autocontrolul proprii unui adult.

Spectrul maturitate-imaturitate al lui Argyris este un concept care oferă informații despre nevoile umane prin focalizarea pe progresul natural al oamenilor de la imaturitate spre maturitate.

Conform spectrului lui Argyris, pe măsură ce oamenii se maturizează, ei manifestă nevoi din ce în ce mai mari pentru o activitate susținută, se bucură de o situație de relativă independență, se comportă în modalități mai variate, au interese mai profunde și mai durabile, sunt capabili să adopte o perspectivă pe termen lung, ocupă o poziție egală în raport cu alte persoane mature, sunt mai conștienți de sine și își controlează mai bine propriul destin. Observați că, spre deosebire de nevoile abordate de Maslow, nevoile abordate de Argyris nu sunt aranjate sub forma unei ierarhii. Totuși, ca și ierarhia lui Maslow, spectrul lui Argyris este, în principal, o explicare subiectivă a nevoilor umane.

TEORIA NEVOILOR DOBÂNDITE A LUI McCLELLAND O altă teorie privind nevoile umane, denumită **teoria nevoilor dobândite a lui McClelland**, se focalizează asupra nevoilor pe care oamenii le dobândesc pe parcursul experiențelor pe care le trăiesc în viață. Această teorie, concepută de David C. McClelland în anii'60, pune accentul pe trei dintre numeroasele nevoi care apar pe parcursul vieții:

1. *Nevoia de realizări (nRealizări)* – dorința de a face ceva mai bine sau mai eficient decât a fost realizat în trecut.
2. *Nevoia de putere (nPutere)* – dorința de a controla, de a influența sau de a fi responsabil de alții.
3. *Nevoia de asociere (nAsociere)* – dorința de a păstra relații personale strânse, prietenești.

Teoria nevoilor dobândite a lui McClelland este o teorie care explică nevoile umane și care se focalizează asupra dorințelor de a obține realizări, de putere și de asociere pe care oamenii le manifestă ca urmare a experiențelor pe care le trăiesc în viață.

Nevoia de realizări McClelland susține că pentru o serie de oameni de afaceri nevoia de realizări este atât de puternică încât aceasta este mai motivantă pentru ei decât dorința de a obține profit. Pentru a-și maximiza satisfacția, persoanele care au nevoi înalte de realizare își stabilesc obiective stimulante, dar realizabile. Deși astfel de oameni sunt dispuși să-și asume riscul, ei îl evaluează cu foarte mare atenție întrucât nu vor să eșueze. Prin urmare, ei vor evita sarcinile care impun un risc prea ridicat. Pe de altă parte, oamenii care au nevoi reduse de realizare evită, în general, provocările, responsabilitățile și asumarea riscului.

Nevoia de putere Oamenii care au o nevoie ridicată de putere sunt foarte motivați să-i influențeze pe alții și să-și asume responsabilitatea pentru comportamentul subordonaților. Ei sunt dispuși să caute posibilitățile de promovare și să-și asume activități din ce în ce mai responsabile pentru a obține această promovare. Managerii orientați asupra puterii se simt confortabil în situațiile concurențiale și se bucură de rolul pe care-l au în luarea deciziilor.

Nevoia de asociere Managerii care au o nevoie ridicată de asociere au un stil managerial cooperant, orientat asupra echipei. Ei preferă să-i influențeze pe subordonați pentru a-și îndeplini sarcinile prin intermediul eforturilor echipei. Pericolul este acela că managerii care au o nevoie ridicată de asociere pot să-și piardă eficiența dacă nevoile lor pentru relațiile sociale și prietenie se interferează cu dorința lor de a lua deciziile de management.[13]

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Fără dubii, Chupa cunoaşte conceptul de bază al motivaţiei conform căruia nevoile dau naştere comportamentului. Totuşi, înainte de a putea avea un efect maxim în motivarea membrilor organizaţiei, el va trebui să facă faţă provocării mai complexe de a cunoaşte în profunzime care sunt diversele nevoi ale salariaţilor săi.

Conform lui Maslow, oamenii au, în general, nevoi fiziologice, de securitate, sociale, de consideraţie şi de autoperfecţionare, dispuse în această ierarhie a importanţei. Argyris sugerează că, pe măsură ce oamenii se maturizează, ei au nevoi din ce în ce mai mari pentru o activitate susţinută, de independenţă, de flexibilitate, dispun de interese mai profunde, privesc pe termen mai lung, doresc o poziţie de egalitate în raport cu alte persoane mature şi să fie capabili să-şi controleze propriul destin. McClelland crede că nevoia de realizări – dorinţa de a face ceva mai bine sau mai eficient decât a fost făcut în trecut – constituie o nevoie umană puternică.

Ca parte a eforturilor sale de reorganizare, Chupa a garantat fiecărui salariat un post în condiţiile în care nu se va recurge la o reducere a salariului. Pentru aceasta, el a încercat să satisfacă nevoile fiziologice şi de siguranţă ale salariaţilor. Alte trăsături ale efortului de reorganizare întreprins de Chupa, cum ar fi programele de dezvoltare a managementului şi programul „cel mai bun text al lunii de pe o felicitare" pot să motiveze suplimentar salariaţii prin satisfacerea altor nevoi pe care le pot avea aceştia.

MOTIVAREA MEMBRILOR ORGANIZAŢIEI

Oamenii sunt motivaţi să urmeze acele comportamente care le satisfac nevoile personale. Prin urmare, din perspectiva managementului, motivarea este procesul de oferire a unei ocazii pentru membrii organizaţiei pentru ca aceştia să-şi satisfacă nevoile printr-un comportament productiv în cadrul organizaţiei. În realitate, managerii nu motivează oamenii. Mai degrabă, ei creează medii în care membrii organizaţiei se motivează ei înşişi.[14]

Aşa cum s-a arătat în capitolul 14, motivarea este una dintre cele patru activităţi interdependente ale funcţiei de influenţare care sunt îndeplinite de manageri pentru a îndruma comportamentul membrilor organizaţiei spre îndeplinirea obiectivelor organizaţiei. Următoarele secţiuni analizează importanţa motivării membrilor organizaţiei şi prezintă câteva strategii în acest scop.

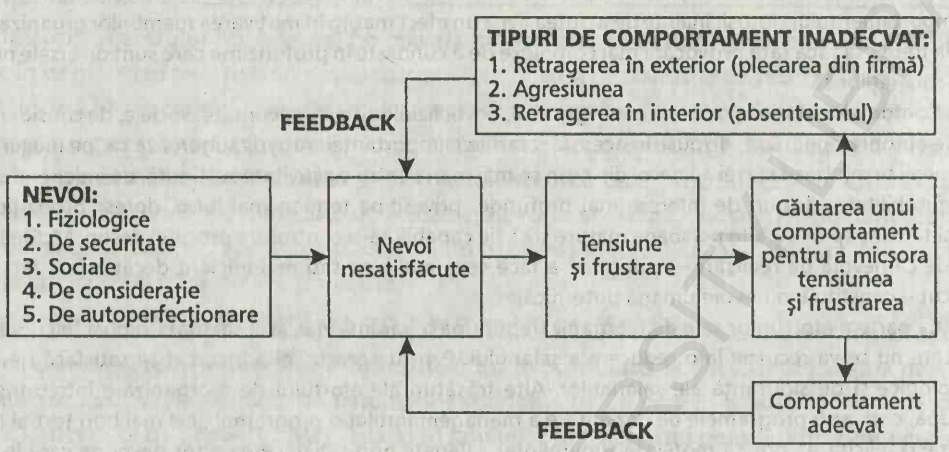
IMPORTANŢA MOTIVĂRII MEMBRILOR ORGANIZAŢIEI

Figura 16.5 ne arată că nevoile nesatisfăcute îi pot determina pe membrii organizaţiei să urmeze atât comportamente adecvate, cât şi comportamente inadecvate. Managerii de succes minimizează comportamentele inadecvate şi maximizează comportamentele adecvate ale subordonaţilor lor, sporind astfel probabilitatea creşterii productivităţii şi micşorând probabilitatea descreşterii acesteia.

STRATEGIILE PENTRU MOTIVAREA MEMBRILOR ORGANIZAŢIEI

Managerii au la dispoziţie diverse strategii pentru motivarea membrilor organizaţiei. Fiecare strategie urmăreşte să satisfacă nevoile subordonaţilor (corespunzătoare nevoilor umane descrise de ierarhia lui Maslow, teoria EAD a lui Alderfer, spectrul maturitate-imaturitate al lui Argyris şi teoria nevoilor dobândite a lui McClelland) prin intermediul unor comportamente adecvate în organizaţie. Aceste strategii manageriale de motivare sunt următoarele:

FIGURA 16.5 Nevoile nesatisfăcute ale membrilor organizației dau naștere fie unui comportament adecvat, fie unui comportament inadecvat



1. Comunicarea managerială.
2. Teoria X-Teoria Y.
3. Proiectarea postului.
4. Modificarea comportamentului.
5. Sistemele de management ale lui Likert.
6. Stimulentele monetare.
7. Stimulentele nemonetare.

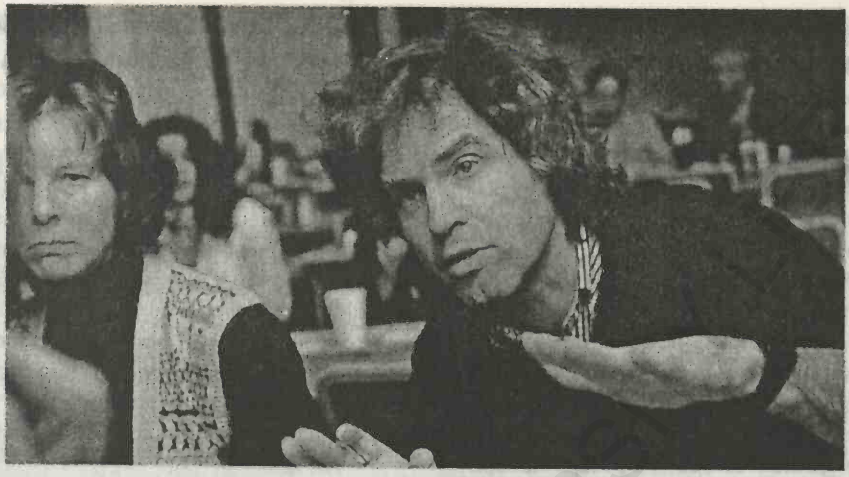
Aceste strategii sunt analizate în secțiunile care urmează.

Pe parcursul analizei, este important să reținem că nici o strategie nu va fi întotdeauna mai eficientă pentru un manager decât orice altă strategie. De fapt, cei mai mulți manageri au descoperit că o combinație a acestor strategii se dovedește cea mai eficientă în cadrul organizațiilor.

COMUNICAREA MANAGERIALĂ Probabil că strategia fundamentală de motivare folosită de manageri este pur și simplu cea a unei bune comunicări cu membrii organizației. Comunicarea eficientă manager-subordonat poate să satisfacă nevoi umane de bază, cum ar fi nevoia de recunoaștere a meritelor, sentimentul de apartenență la un grup, precum și nevoia de siguranță. De exemplu, o acțiune simplă de management cum ar fi aceea de a deveni mai familiarizat cu problemele subordonatului poate contribui semnificativ la satisfacerea fiecăreia dintre cele trei nevoi. Luând un alt exemplu, un mesaj care-l laudă pe un subordonat pentru o activitate bine prestată poate ajuta la satisfacerea nevoilor de recunoaștere a meritelor și de siguranță ale subordonatului.

Ca o regulă generală, managerii trebuie să se străduiască să comunice des cu alți membri ai organizației, nu numai pentru că această comunicare reprezintă principalul mijloc pentru a conduce activitățile din organizație, ci și pentru că ea este un element de bază pentru satisfacerea nevoilor membrilor organizației.

TEORIA X-TEORIA Y O altă strategie de motivare privește supozițiile managerilor legate de natura umană. Douglas McGregor a identificat două serii de supoziții: **Teoria X** cuprinde supozițiile negative despre oameni pe care McGregor crede că managerii le folosesc



Pentru Horst Stormer, director responsabil cu cercetările în domeniul fizicii la AT&T Bell Laboratories, prânzul este important pentru procesul de comunicare: El consideră că atmosfera informală în care managerii și salariații pot să schimbe idei fără să simtă presiunea obișnuită, contribuie la munca în echipă și la creativitate. Deși el nu pretinde că știe precis ce este „creativitatea", el este convins că aceasta apare atunci când oamenii comunică: „Nimeni", recunoaște el, „nu poate să conducă creativitatea. Oamenii sunt cei care pot fi conduși".

adesea în relațiile cu subordonații lor (de exemplu, omul mediu are o ostilitate inerentă față de muncă și el va căuta să evite munca ori de câte ori va avea prilejul). **Teoria Y** cuprinde supozițiile pozitive despre oameni pe care McGregor crede că managerii ar trebui să se străduiască să le folosească (de exemplu, oamenii se vor autoîndruma și se vor autocontrola în încercarea de îndeplinire a obiectivelor lor).[15]

Teoria X cuprinde o serie de supoziții, în esență negative, despre natura umană.

Teoria Y cuprinde o serie de supoziții, în esență pozitive, despre natura umană.

McGregor susține că managerii care folosesc Teoria X sunt „răi" și că managerii care folosesc Teoria Y sunt „buni". Totuși, Reddin susține că productivitatea poate fi sporită prin folosirea *fie* a Teoriei X, *fie* a Teoriei Y, în funcție de situația în care se găsește managerul: „Nu există un argument puternic în sprijinul poziției conform căreia orice teorie poate avea rezultate dezirabile dacă este folosită în mod adecvat?". Dificultatea constă în faptul că McGregor a luat în considerare numai folosirea ineficientă a Teoriei X și folosirea eficientă a Teoriei Y. Reddin a propus **Teoria Z** – teoria eficienței, care susține că managerii care folosesc fie supozițiile Teoriei X, fie supozițiile Teoriei Y în relațiile cu oamenii pot avea succes, în funcție de situația în care se găsesc.

Teoria Z este teoria eficienței, care susține că managerii care folosesc fie supozițiile Teoriei X, fie supozițiile Teoriei Y în relațiile cu oamenii pot avea succes, în funcție de situația în care se găsesc.

Raționamentul de bază pentru folosirea în majoritatea situațiilor a Teoriei Y în detrimentul Teoriei X este acela că activitățile care reflectă supozițiile Teoriei Y sunt, în general, mai pline de succes în satisfacerea nevoilor umane ale celor mai mulți membri ai organizației decât

activitățile manageriale care reflectă supozițiile Teoriei X. Prin urmare, activitățile care se bazează pe supozițiile Teoriei Y sunt mai capabile să motiveze membrii organizației decât activitățile care se bazează pe supozițiile Teoriei X.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

După ce un manager cum este Chupa înțelege că nevoile determină comportamentul și devine conștient de diferitele tipuri de nevoi ale oamenilor, el este gata să aplice aceste informații pentru a-și motiva forța de muncă. Din punctul de vedere al lui Chupa, motivarea salariaților înseamnă oferirea ocaziei ca ei să-și satisfacă nevoile lor umane prin îndeplinirea sarcinilor proprii posturilor lor. Acesta este un lucru foarte important întrucât o motivare de succes tinde să sporească productivitatea salariaților. Dacă Chupa nu le va oferi salariaților ocazia de a-și satisface nevoile prin prestarea activităților proprii posturilor lor, ei vor ajunge probabil să aibă un moral scăzut. Semne obișnuite ale unui moral scăzut într-o firmă sunt reprezentate de existența unor salariați care vin rar cu idei noi, se feresc de situațiile dificile și se opun cu putere inovației.

Una dintre strategiile pe care cartea de față i-o recomandă lui Chupa pentru a-i motiva suplimentar pe salariații firmei American Greetings este aceea de a-și face timp pentru a comunica în mod corespunzător cu salariații săi. Comunicarea eficientă manager-salariați satisface nevoile salariaților privind recunoașterea meritelor, apartenența la un grup și siguranța. O altă strategie pe care o poate folosi Chupa se bazează pe conceptul lui McGregor care scoate în evidență două teorii: Teoria X și Teoria Y. În aplicarea acestei strategii, Chupa va presupune că munca este la fel de normală ca și joaca; că salariații se pot îndruma singuri pentru a îndeplini obiectivele organizației; că garantarea recompenselor încurajează îndeplinirea obiectivelor firmei American Greetings; că salariații caută și acceptă responsabilitatea; și că majoritatea salariaților sunt creativi, ingenioși și plini de imaginație. În cazul în care Chupa va conduce pe baza unor astfel de supoziții, el va reuși să satisfacă multe dintre nevoile salariaților săi așa cum au fost definite acestea de către Maslow, Argyris și McClelland.

PROIECTAREA POSTULUI Cea de-a treia strategie pe care managerii o pot folosi pentru a motiva membrii organizației privește proiectarea posturilor pe care le vor ocupa membrii organizației. Următoarele două secțiuni analizează strategiile mai vechi și mai recente de proiectare a posturilor.

Primele strategii de proiectare a posturilor În America a existat de mult timp o preocupare pentru simplificarea și specializarea posturilor în vederea creșterii productivității salariaților. Ideea care a stat la baza acestei preocupări a fost aceea de a-i face pe salariați mai productivi, permițându-le să fie mai eficienți. Probabil că exemplul cel mai bun de proiectare a posturilor care a fost inspirat de aceste preocupări este linia de asamblare a autoturismelor. Totuși, rezultatul negativ al simplificării și al specializării muncii este rutina la locul de muncă. Pe măsură ce posturile devin mai simple și mai specializate, ele devin, în mod specific, mai pline de rutină și mai puțin aducătoare de satisfacții, iar, în consecință, productivitatea începe să sufere.

Rotația posturilor. Prima încercare majoră de a depăși rutina la locul de muncă a fost reprezentată de **rotația posturilor** – trecerea salariaților de la un post la altul evitându-se în acest fel ca salariatul să aibă un singur post simplu și specializat pe termen lung. De exemplu, un grădinar poate să facă mai mult decât numai să tundă peluzele; el poate, de asemenea, să curețe tufele, să grebleze iarba și să mături aleile.

Rotația posturilor este procesul de trecere a salariaților de la un post la altul evitându-se ocuparea de către aceștia a unui singur post simplu și specializat pe termen lung.

Deşi programele de rotaţie a posturilor au adus creşteri ale productivităţii din organizaţie, cele mai multe dintre ele sunt ineficiente în calitate de strategii de motivare întrucât, de-a lungul timpului, oamenii încep să simtă rutina în toate posturile în care au fost rotiţi.[16] Totuşi, programele de rotaţie a posturilor sunt adesea eficiente pentru îndeplinirea altor obiective ale organizaţiei, cum ar fi programele de pregătire, întrucât ele oferă salariaţilor o imagine de ansamblu asupra modului în care funcţionează diversele unităţi ale organizaţiei.

DE LA UN SECTOR DE ACTIVITATE LA ALTUL

Sectorul farmaceutic

Eli Lilly and Company beneficiază de pe urma rotaţiei posturilor

Cercetările de management sugerează că programele de rotaţie a posturilor pot oferi organizaţiilor numeroase tipuri de avantaje semnificative. Un studiu recent al programului de rotaţie a posturilor de la Eli Lilly and Company, un important producător de medicamente, vine în sprijinul acestei afirmaţii.

Compania Lilly a folosit rotaţia posturilor mai mult timp şi mai des decât majoritatea altor companii mari. Deşi rotaţia posturilor nu constituie un program formal la Lilly, rotaţia salariaţilor de la un post la altul a fost percepută de mai mulţi ani ca o parte integrantă a planului firmei de dezvoltare profesională. De fapt, unul dintre cele mai puternice instrumente de recrutare ale companiei Lilly în ultimii ani a fost tocmai reputaţia sa pentru implementarea cu succes a programului de rotaţie a posturilor. Deşi managementul percepe rotaţia posturilor ca pe un important instrument de pregătire şi de dezvoltare, trecerea de la un post la altul nu este necesară pentru fiecare salariat. În general, oferirea unor opţiuni diferite, atractive, privind posturile a tins să sporească satisfacţia generală a salariaţilor la locul de muncă, ca şi satisfacţia companiei Lilly în calitate de organizaţie.

La compania Lilly, rotaţia posturilor s-a dovedit a fi în mod hotărât un instrument valabil de pregătire şi dezvoltare. Rezultatele au demonstrat că rotaţia posturilor la compania Lilly a îmbunătăţit aptitudinile tehnice ale salariaţilor în domenii cum ar fi contabilitatea, finanţele şi procedurile de operare. În plus, rotaţia posturilor de la compania Lilly a îmbunătăţit, de asemenea, aptitudinile financiare, de planificare, de comunicare, interpersonale, de conducere şi în domeniul calculatoarelor ale salariaţilor. În mod normal, deşi prin intermediul rotaţiei posturilor de la compania Lilly s-au obţinut progrese semnificative în domeniul pregătirii, programul nu se focalizează asupra dezvoltării tuturor *aptitudinilor* salariaţilor. De exemplu, salariaţii nu folosesc, în general, rotaţia posturilor la compania Lilly pentru îmbunătăţirea cunoştinţelor legate de mediul extern al firmei, precum şi a cunoştinţelor privind modul de pregătire al altor oameni.

Avantajele programului de rotaţie a posturilor al companiei Lilly trebuie să fie comparate cu dezavantajele sale. În primul rând, rotaţia posturilor la compania Lilly dă naştere uneori la o creştere a volumului de muncă şi la o descreştere a productivităţii salariaţilor care se rotesc şi a noilor grupuri în care pătrund aceşti salariaţi. Această descreştere a productivităţii se datorează, în mod normal, curbei învăţării asociată noilor posturi, curbă care cuprinde elemente cum ar fi timpul consumat pentru a învăţa cum se prestează noul post, costurile de pregătire asociate salariaţilor rotiţi pe posturi, erorile costisitoare pe care le fac adesea salariaţii atunci când învaţă cum să lucreze la noul post, precum şi integrării noului membru într-un grup deja existent.

Extinderea postului. O altă strategie concepută pentru a depăși rutina prestării unor activități simple și specializate este **extinderea postului**, sau creșterea numărului de operațiuni pe care trebuie să le întreprindă o persoană pentru a avea o satisfacție mai mare ca urmare a muncii prestate. Conform conceptului de extindere a postului, postul deținut de grădinar îi va aduce acestuia o satisfacție mai mare dacă la activitatea de tundere a peluzei se vor mai adăuga activitățile de curățare a tufelor, greblare a ierbii și măturare a aleilor. O serie de cercetări sprijină afirmația conform căreia extinderea postului sporește satisfacția muncii, în timp ce altele susțin contrariul.[17] Totuși, programele de extindere a posturilor s-au dovedit mai pline de succes în sporirea satisfacției salariaților la locul de muncă decât programele de rotație a posturilor.

Extinderea postului este procesul de creștere a numărului de operațiuni pe care trebuie să le întreprindă o persoană la locul de muncă.

Strategiile de rotație a posturilor și de extindere a posturilor sunt unele dintre primele strategii de proiectare a posturilor. Două dintre strategiile mai recente de proiectare a posturilor sunt strategiile de creștere a atractivității postului și strategia programului flexibil.

Creșterea atractivității postului Frederick Herzberg a concluzionat în cercetările sale că gradele de satisfacție și insatisfacție pe care le simt membrii organizației ca rezultat al prestării activității asociate unui post sunt doi factori diferiți influențați de două serii diferite de elemente.[18] Elementele care influențează gradul de insatisfacție la locul de muncă poartă denumirea de **factori de igienă** sau **de întreținere**, în timp ce elementele care influențează gradul de satisfacție la locul de muncă poartă denumirea de **factori de motivare** sau **elemente de motivare**. Factorii de igienă se leagă de mediul de muncă, în timp ce factorii de motivare sunt legați de munca prestată. Elementele care constituie factorii de igienă și de motivare ai lui Herzberg sunt prezentate în Tabelul 16.1.

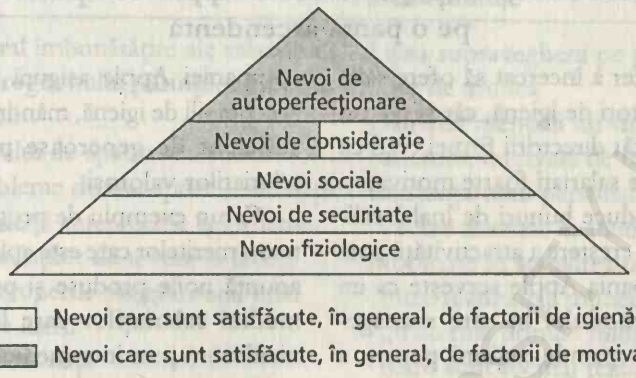
Factorii de igienă sau **de întreținere** sunt elementele care influențează gradul de insatisfacție la locul de muncă.

Factorii de motivare sau **elementele de motivare** sunt elementele care influențează gradul de satisfacție la locul de muncă.

TABELUL 16.1 Factorii de igienă și elementele de motivare ale lui Herzberg

Insatisfacția: Factorii de igienă sau de întreținere	Satisfacția: Factorii de motivare
1. Politica și administrarea firmei	1. Ocaziile pentru realizări
2. Supervizarea	2. Ocaziile de recunoaștere (a meritelor)
3. Relațiile cu supervizorii	3. Activitatea prestată
4. Relațiile cu colegii	4. Responsabilitatea
5. Condițiile de muncă	5. Promovarea
6. Salariul	6. Dezvoltarea personală
7. Relațiile cu subordonații	

FIGURA 16.6 Nevoile din ierarhia lui Maslow care sunt satisfăcute de factorii de igienă şi de motivare corespunzători



Herzberg consideră că atunci când factorii de igienă ai unei anumite situaţii asociate postului sunt necorespunzători, membrii organizaţiei vor deveni nemulţumiţi. Transformarea acestor factori în factori mai corespunzători – de exemplu, prin creşterea salariului – va motiva destul de rar oamenii să presteze o activitate mai bună, dar îi va feri pe aceştia de insatisfacţie. În schimb, când factorii de motivare ai unei situaţii asociate postului sunt corespunzători, salariaţii sunt motivaţi, de obicei, să presteze o activitate mai bună. În general, oamenii tind să fie mai motivaţi şi mai productivi atunci când întâlnesc mai multe elemente de motivare într-o situaţie asociată unui post.

Procesul de includere a elementelor de motivare într-o situaţie proprie postului poartă denumirea de **creştere a atractivităţii postului**. Cercetări mai vechi au arătat că firme cum ar fi Texas Instruments şi Volvo au înregistrat succese remarcabile în motivarea salariaţilor prin intermediul programelor de creştere a atractivităţii posturilor. Cercetări mai recente, deşi continuă să sprijine programele de creştere a atractivităţii posturilor, arată că pentru ca un astfel de program să aibă succes, el trebuie să fie conceput şi pus în aplicare cu mare atenţie.[19]

Creşterea atractivităţii postului este procesul de includere a elementelor de motivare într-o situaţie proprie postului.

Creşterea atractivităţii postului şi productivitatea. Concluziile generale ale lui Herzberg susţin că membrii cei mai productivi ai organizaţiei sunt acei membri care sunt implicaţi în situaţii proprii postului care cuprind factori corespunzători atât din punct de vedere al igienei, cât şi al motivării. În Figura 16.6 prezentăm nevoile din ierarhia lui Maslow care sunt, în general, satisfăcute de factorii de igienă şi de factorii de motivare corespunzători. Un exemplu de nevoie de consideraţie care este satisfăcută de un factor de igienă este spaţiul privat de parcare – un simbol al statutului şi al condiţiilor de lucru care evidenţiază importanţa salariatului în cadrul organizaţiei. Un exemplu de nevoie de consideraţie satisfăcută de un factor de motivare este reprezentat de un premiu acordat pentru performanţe remarcabile – o recunoaştere publică a unei munci bine prestate care înfăţişează importanţa pe care o are salariatul pentru organizaţie.

CALITATEA SUB REFLECTOR

Creşterea atractivității posturilor la Apple Computer se află pe o pantă ascendentă

Apple Computer a încercat să ofere salariaților săi atât factori de igienă, cât şi factori de motivare întrucât directorii firmei cred cu convingere că nişte salariați foarte motivați şi satisfăcuți vor produce bunuri de înaltă calitate. Programul de creştere a atractivității posturilor de la compania Apple serveşte ca un bun exemplu al modului în care managementul poate întreprinde acțiuni pentru a creşte atractivitatea mediului de muncă.

Crearea unui mediu de muncă adecvat – un mediu plăcut dar provocator – este elementul esențial al încurajării salariaților companiei Apple pentru a deveni nişte salariați productivi. De exemplu, managementul a stabilit sisteme de recompensare pentru salariați care includ atât recunoaşterea meritelor pentru activitățile bine prestate, cât şi ocazii de dezvoltare şi de promovare. În plus, managerii companiei Apple asigură salariaților factori acceptabili de igienă, mândrindu-se cu salariile suficient de generoase pe care le acordă salariaților valoroşi.

Ca un exemplu de program de recunoaştere a meritelor care este aplicat la Apple, firma anunță noile produse şi proiecte prin intermediul salariaților care le-au conceput şi nicidecum prin intermediul biroului de relații publice. Acest proces de anunțare a realizărilor recunoaşte meritele salariaților care au muncit din greu şi îi face să simtă că şi-au adus o contribuție valoroasă la bunul mers al companiei. La compania Apple, recompensele şi recunoaşterea meritelor sunt o parte componentă a vieții companiei, ele venind în ajutorul managementului în încercarea de a asigura o calitate înaltă a produselor, cum ar fi calculatoarele Macintosh şi Apple.

Programul flexibil O altă strategie mai recentă de proiectare a posturilor în vederea motivării membrilor organizației se bazează pe conceptul denumit *program flexibil*. Probabil că trăsătura tradițională a muncii cea mai des întâlnită în organizațiile din Statele Unite este aceea că munca este prestată în cadrul unui program fix de opt ore pe zi lucrătoare. Totuşi, recent, această tradiție a început să se modifice. Confruntați cu problemele de motivare şi cu absenteismul excesiv, mulți manageri au recurs la inovații ale programului de lucru ca o soluție posibilă.[20]

Scopul principal al acestor inovații ale programului de lucru nu este acela de a reduce numărul total de ore lucrate ci de a oferi salariaților o mai mare flexibilitate în programarea orelor lor de muncă. Principalul avantaj al **programului flexibil de lucru** este acela că permite salariaților să-şi presteze activitatea programându-şi după bunul plac orele normale de muncă în cadrul săptămânii de lucru.[21] Alegerea momentului în care începe şi se sfârşeşte activitatea depinde totuşi de situația din organizație. Pentru a se asigura că flexibilitatea nu devine contraproductivă în cadrul organizației, multe programe flexibile de lucru prevăd un anumit interval orar în care toți salariații trebuie să fie prezenți la lucru.

Programul flexibil de lucru este un program care permite salariaților să-şi presteze activitatea programându-şi după bunul plac orele normale de muncă în cadrul săptămânii de lucru.

Avantajele programului flexibil de muncă. Diverse studii întreprinse în cadrul organizațiilor au arătat că programele flexibile de lucru au o serie de efecte pozitive asupra organizațiilor. De

TABELUL 16.2 Avantajele şi dezavantajele folosirii programelor flexibile de lucru

Avantaje	Dezavantaje
Atitudini şi moral îmbunătăţite ale salariaţilor	Lipsa supravegherii pe parcursul anumitor ore de muncă
Sincronizarea programului părinţilor care au în îngrijire copii	Oamenii esenţiali nu sunt disponibili în anumite intervale de timp
Reducerea gradului de apatie	Existenţa unui personal redus din punct de vedere numeric în anumite intervale de timp
Mai puţine probleme de transport – salariaţii pot evita străzile şi autostrăzile aglomerate	Probleme în stabilirea unei concordanţe între rezultatele muncii unor salariaţi şi „materiile prime" folosite de alţi salariaţi (care sunt tocmai rezultatele muncii primei categorii de salariaţi)
Posibilitatea salariaţilor de a veni la lucru înainte de întreruperile programului unei zile normale de lucru	Folosirea abuzivă de către salariaţi a programului flexibil de lucru
Creşterea productivităţii	Dificultăţi în planificarea programului de lucru
Facilitarea programării de către salariaţi a vizitelor la doctor, la stomatolog sau a altor întâlniri	Incapacitatea de a ţine şedinţe la ore convenabile
Adaptarea programului de lucru în funcţie de activităţile de petrecere a timpului liber ale salariaţilor	Incapacitatea de a coordona proiecte
Scăderea absenteismului	
Scăderea numărului de plecări de bună voie din organizaţie	

exemplu, Douglas Fleuter a arătat că programul flexibil de lucru contribuie la o satisfacţie mai mare la locul de muncă, care, în mod specific, dă naştere unei productivităţi mai mari. Alţi cercetători au arătat că programul flexibil de lucru poate da naştere unei motivări mai mari a salariaţilor. Întrucât membrii organizaţiei consideră, în general, programul flexibil de lucru drept un program corespunzător, organizaţiile care au un astfel de program pot, de regulă, să concureze mai bine cu alte organizaţii pentru recrutarea unor salariaţi calificaţi (O prezentare a avantajelor şi a dezavantajelor programelor flexibile de lucru găsiţi în Tabelul 16.2). Deşi numeroase firme bine cunoscute, printre care amintim Scott Paper, Sun Oil şi Samsonite au adoptat programe flexibile de lucru,[22] este nevoie de cercetări suplimentare înainte de a evalua pe deplin avantajele acestor programe.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Chupa poate folosi două strategii importante de proiectare a posturilor pentru a-şi motiva salariaţii de la American Greetings. Prin strategia de creştere a atractivităţii postului, el poate folosi factori de motivare de tipul ocaziilor pentru obţinerea realizărilor, pentru recunoaşterea meritelor, precum şi pentru dezvoltarea personală. Programul lui Chupa de a permite salariaţilor să se transfere de la o echipă la alta şi să se ocupe de mai multe produse este un tip de creştere a atractivităţii postului întrucât oferă salariaţilor ocazii pentru dezvoltarea personală. Totuşi, pentru a obţine un succes maxim, factorii de igienă de la firma American Greetings – de exemplu, politica şi administrarea firmei, supervizarea, salariile şi condiţiile de muncă – trebuie să fie percepuţi şi ei drept corespunzători de către salariaţi.

(continuare)

O altă strategie importantă de proiectare a posturilor pe care Chupa poate să o folosească pentru motivarea salariaților săi este programul flexibil de lucru. Prin intermediul programului flexibil de lucru, salariații vor avea o anumită libertate în programarea momentului în care își vor începe și își vor termina ziua de muncă. Desigur, libertatea va trebui să fie limitată de factori organizatorici, cum ar fi cererea sezonieră și sezoanele în care se atinge un vârf al vânzărilor.

MODIFICAREA COMPORTAMENTULUI Cea de-a patra strategie pe care o pot folosi managerii pentru motivarea membrilor organizației se bazează pe conceptul cunoscut sub denumirea de modificarea comportamentului. Așa cum arăta B.F. Skinner, psiholog la Harvard considerat de mulți a fi „părintele psihologiei comportamentale", **modificarea comportamentului** se focalizează asupra încurajării comportamentului adecvat prin controlarea consecințelor acestui comportament.[23] Conform legii efectului, comportamentul care este recompensat tinde să se repete, în timp ce comportamentul care este pedepsit tinde să fie eliminat.

Modificarea comportamentului este un program care se focalizează pe conducerea activității umane prin controlarea consecințelor care rezultă din desfășurarea acestei activități.

Deși programele de modificare a comportamentului impun, în mod specific, administrarea atât a recompenselor, cât și a pedepselor, accentul se pune, în general, pe recompense întrucât ele sunt mai eficiente decât pedepsele în influențarea comportamentului. În mod evident, principala temă a modificării comportamentului nu este deloc nouă.

Consolidarea comportamentului Teoria modificării comportamentului susține că dacă managerul dorește să modifice comportamentul subordonaților, el trebuie să se asigure că se vor înregistra consecințe adecvate ca rezultat al acelui comportament. **Consolidarea pozitivă** a comportamentului este o recompensă care constă dintr-o consecință adecvată a comportamentului. **Consolidarea prin contestare** a comportamentului este o recompensă care constă din eliminarea unei consecințe indezirabile a unui comportament.[24]

Consolidarea pozitivă a comportamentului este o recompensă care constă dintr-o consecință adecvată a comportamentului.

Consolidarea prin contestare a comportamentului este o recompensă care constă din eliminarea unei consecințe indezirabile a unui comportament.

Dacă prezența la timp la program este consolidată sau recompensată pozitiv, probabilitatea ca salariatul să sosească la timp la lucru va spori. Dacă sosirea cu întârziere la serviciu îl va face pe salariat să suporte o consecință indezirabilă, cum ar fi o apostrofare verbală, comportamentul salariatului va fi consolidat prin contestare atunci când această consecință va fi eliminată datorită sosirii salariatului la timp la serviciu. Conform teoriei modificării comportamentului, atât consolidarea pozitivă, cât și cea prin contestare sunt recompense care sporesc probabilitatea înregistrării unui anumit comportament.

Pedeapsa **Pedeapsa** reprezintă prezentarea unei consecințe indezirabile a comportamentului sau eliminarea unei consecințe adecvate a comportamentului care micșorează probabilitatea ca acel comportament să se înregistreze și în continuare. Folosind exemplul anterior, managerul poate să-i pedepsească pe salariații care vin cu întârziere la lucru expunându-i

la o serie de consecințe indezirabile, cum ar fi apostrofările verbale, sau eliminând o consecință adecvată a comportamentului, cum ar fi micșorarea salariilor lor corespunzător perioadei în care n-au fost prezenți la lucru.[25] Deși pedeapsa îi va convinge probabil rapid pe cei mai mulți salariați să vină la timp la serviciu, ea poate avea efecte secundare indezirabile, cum ar fi un absenteism ridicat și plecările din firmă, în cazul în care se va pune accent pe ea pe termen lung.

Pedeapsa reprezintă prezentarea unei consecințe indezirabile a comportamentului sau eliminarea unei consecințe adecvate a comportamentului care micșorează probabilitatea ca acel comportament să se înregistreze și în continuare.

MANAGEMENTUL ȘI INTERNETUL

Managerii pedepsesc comportamentele care promovează pornografia

Din punctul de vedere al managementului, pedepsirea salariatului presupune expunerea acelui salariat la o serie de consecințe indezirabile întrucât salariatul s-a comportat necorespunzător. Unul dintre comportamentele necorespunzătoare cu care managerii se confruntă în prezent este acela că o serie de salariați accesează site-urile pornografice de pe Internet prin intermediul calculatoarelor firmei.

Elron Software, o firmă din Cambridge, Massachusetts, vinde un program care îi ajută pe manageri să monitorizeze tipurile de site-uri pe care le accesează salariații lor. Conform firmei Elron, numărul site-urilor de pe Internet consacrate explicit sexului este de câteva sute de mii (poate chiar milioane) și se află în continuă creștere. Datorită numărului mare și în creștere de site-uri pornografice, sarcina înregistrării lor în cadrul unui program este imposibilă. Softul firmei Elron funcționează prin căutarea cuvintelor care stârnesc suspiciuni din adresele site-urilor de pe Internet accesate de salariații firmei și prin avertizarea managerului atunci când aceste cuvinte sunt folosite. Printre aceste cuvinte amintim sex, nud, porno, adult, XXX, joc și droguri. Managerii pot apoi să acceseze site-urile pentru a vedea dacă sunt într-adevăr inadecvate și, în cazul în care răspunsul este pozitiv, să aibă o discuție cu salariații privind comportamentul lor inadecvat.

Pe ansamblu, managerii îi pedepsesc sever pe salariații care accesează site-urile pornografice de pe Internet prin intermediul calculatoarelor firmei. Confruntați cu controversele pe plan internațional privind pornografia pe Internet, managerii trimit mesaje puternice salariaților să nu acceseze site-urile pornografice. Ei le spun salariaților că astfel de comportamente pot să pună serios în pericol imaginea și performanțele firmei. Managerii au tot dreptul să trimită astfel de mesaje întrucât libertatea de expresie, conform Primului Amendament, nu se aplică la locul de muncă. În esență, salariații nu au dreptul la intimitate sau la libertatea de expresie atunci când folosesc resursele firmei.

Cazurile de salariați care au fost pedepsiți pentru că au accesat site-urile pornografice de pe Internet constituie un lucru obișnuit. Pacific Northwest National Laboratory a sancționat disciplinar circa 100 de salariați pentru că au folosit calculatoarele laboratorului pentru a accesa site-urile pornografice de pe Internet, chiar dacă au făcut acest lucru în timpul lor liber. Kmart a concediat un administrator de rețea pentru că a luat în derâdere controversele legate de pornografia de pe Internet. La Sandia National Labs, 64 de salariați au primit sancțiuni disciplinare pentru că au citit materiale pornografice în cadrul firmei, atât în timpul programului de lucru, cât și în timpul lor liber.

Aplicarea modificărilor de comportament Programele de modificare a comportamentului au fost aplicate atât cu succes, cât şi fără succes într-o serie de organizaţii. De exemplu, managementul de la Emery Air Freight Company (denumită în prezent Emery Worldwide) a descoperit că un sistem eficient de feedback este esenţial pentru succesul programului de modificare a comportamentului.[26] Acest sistem de feedback trebuie să-i informeze pe salariaţi în ceea ce priveşte legătura dintre diversele comportamente şi consecinţele lor.

Alte elemente pentru aplicarea cu succes a programelor de modificare a comportamentului sunt:[27]

1. Oferirea unor recompense diferite salariaţilor în funcţie de calitatea rezultatelor lor.
2. Explicarea salariaţilor care sunt lucrurile pe care nu le fac bine.
3. Pedepsirea salariaţilor într-un cadru privat astfel încât aceştia să nu se simtă stânjeniţi în faţa colegilor lor.
4. Oferirea întotdeauna de recompense şi pedepse care să accentueze că managementul priveşte cu seriozitate eforturile de modificare a comportamentului.

Conceptul de modificare a comportamentului este aplicat, de asemenea, pentru controlul costurilor în organizaţii având ca obiectiv încurajarea salariaţilor să fie mai preocupaţi de costuri. Conform acestui tip de modificare a comportamentului, salariaţii sunt recompensaţi pentru succesele în domeniul controlului şi al reducerii costurilor şi sunt pedepsiţi pentru creşterile de costuri înregistrate.[28]

SISTEMELE DE MANAGEMENT ALE LUI LIKERT O altă strategie pe care managerii o pot folosi pentru motivarea membrilor organizaţiei se bazează pe cercetările lui Rensis Likert, un recunoscut specialist în domeniul managementului.[29] După ce a studiat câteva organizaţii diferite din punct de vedere al tipului şi al dimensiunii, Likert a concluzionat că stilurile de management din organizaţie pot fi împărţite în următoarele sisteme:

- *Sistemul 1*- Acest stil de management se caracterizează prin lipsa de încredere în subordonaţi. Subordonaţii nu sunt liberi să discute problemele legate de activitatea lor cu superiorii şi sunt motivaţi prin teamă, ameninţări, pedepse, precum şi prin recompense ocazionale. Fluxul de informaţii din organizaţie este direcţionat, în principal, în aval; comunicarea în amonte este privită cu mare suspiciune. Marea majoritate a deciziilor este luată în vârful organizaţiei.
- *Sistemul 2* – Acest stil de management se caracterizează printr-o încredere binevoitoare în subordonaţi de tipul celei existente între un stăpân şi un servitor. Subordonaţii nu se simt foarte liberi să discute cu superiorii problemele legate de activitatea lor, fiind motivaţi prin recompense, precum şi prin pedepse reale sau potenţiale. Informaţiile circulă în cea mai mare parte în aval; comunicarea în amonte poate să fie sau nu privită cu suspiciune. Deşi politicile sunt stabilite, în principal, în vârful organizaţiei, la nivelurile inferioare se iau decizii între anumite limite.
- *Sistemul 3* – Acest stil de management se caracterizează printr-o încredere semnificativă, deşi nu totală, în subordonaţi. Subordonaţii se simt destul de liberi să discute cu superiorii lor problemele legate de activitatea lor şi sunt motivaţi prin recompense, pedepse ocazionale şi printr-o anumită implicare în organizaţie. Informaţiile circulă în organizaţie atât în aval, cât şi în amonte. Comunicarea în amonte este adesea acceptată, deşi uneori poate fi privită

cu suspiciune. Deşi politicile de ansamblu şi deciziile cu caracter general sunt luate în vârful ierarhiei, deciziile mai specifice sunt luate la nivelurile inferioare.

► *Sistemul 4* – Acest stil de management se caracterizează printr-o încredere completă în subordonaţi. Subordonaţii se simt complet liberi să discute cu superiorii problemele legate de activitatea lor şi sunt motivaţi prin factori cum ar fi recompensele economice care se bazează pe un sistem de compensare conceput prin intermediul participării şi al implicării salariaţilor în stabilirea obiectivelor. Informaţiile circulă în amonte, în aval şi orizontal. Comunicarea în amonte este, în general, acceptată – dar chiar şi atunci când nu este acceptată salariaţii primesc răspunsuri sincere. Deciziile sunt luate în întreaga organizaţie şi sunt bine coordonate.

Preşedintele sindicatului jucătorilor din NBA, Patrick Ewing, se adresează mass-mediei pe parcursul grevei jucătorilor din toamna anului 1998. Proprietarii de cluburi şi jucătorii au făcut câteva compromisuri, mai târziu, în cadrul negocierilor. În acest caz stimulentele monetare au constituit singura problemă pentru jucători şi proprietari?

Stilurile, sistemele şi productivitatea

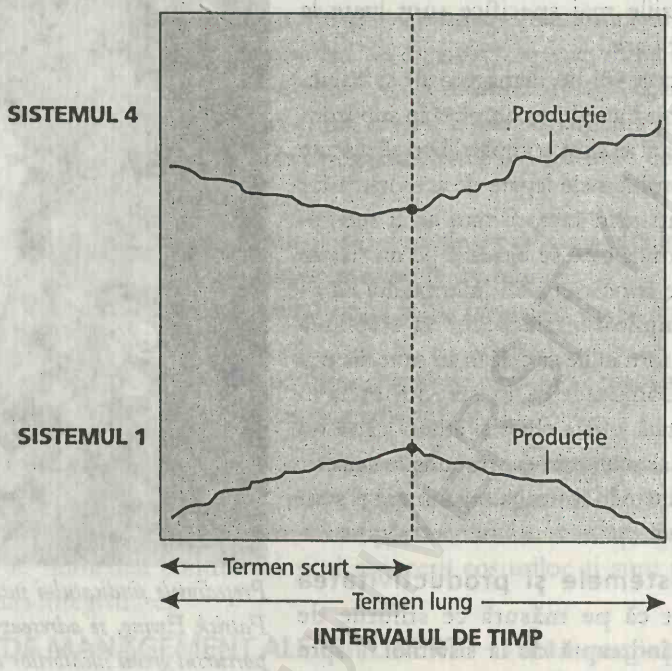
Likert a sugerat că pe măsură ce stilurile de management se îndreaptă de la sistemul 1 spre sistemul 4, nevoile salariaţilor din organizaţie tind să fie satisfăcute mai bine pe termen lung. Astfel, o organizaţie care se îndreaptă spre sistemul 4 tinde să fie mai productivă pe termen lung.

Figura 16.7 prezintă, în paralel, efectele pe termen scurt şi lung ale sistemelor 1 şi 4 asupra productivităţii din organizaţie. Managerii pot spori producţia pe termen scurt prin folosirea unui stil de management propriu sistemului 1, întrucât motivarea prin teamă, ameninţare şi pedeapsă este, în general, eficientă pe termen scurt. Totuşi, pe termen lung, acest stil determină, de regulă, scăderi ale producţiei, în special datorită nesatisfacerii nevoilor membrilor organizaţiei şi a relaţiilor necorespunzătoare dintre manageri şi subordonaţi.

În schimb, managerii care folosesc un stil de management propriu sistemului 4 vor înregistra la început, probabil, un anumit declin al producţiei, dar vor obţine o creştere a producţiei pe termen lung. Declinul pe termen scurt are loc pentru că membrii organizaţiei trebuie să se adapteze la noul sistem pe care îl implementează managementul. Producţia va creşte pe termen lung ca urmare a adaptării membrilor organizaţiei la noul sistem, a unei mai bune satisfaceri a nevoilor lor şi a unor relaţii mai bune de lucru care s-au stabilit între manageri şi subordonaţi.

Această creştere a producţiei pe termen lung proprie sistemului 4 se poate lega, de asemenea, şi de modul în care se iau deciziile. Întrucât deciziile luate în sistemul 4 au o probabilitate mai mare să fie înţelese pe deplin de către membrii organizaţiei în comparaţie cu deciziile luate în cadrul sistemului 1, implementarea deciziilor are şanse să fie mai eficientă şi mai eficace în sistemul 4 în comparaţie cu acelaşi sistem 1.

FIGURA 16.7 Efectele comparative pe termen lung și scurt ale sistemelor 1 și 4 asupra productivității unei organizații



STIMULENTELE MONETARE O serie de firme oferă salariaților lor o gamă largă de programe monetare de compensație ca o formă de motivare. De exemplu, planurile de deținere a acțiunilor de către salariați (PDAS) îi motivează pe salariați să-și sporească productivitatea prin oferirea unor acțiuni ale firmei. Managerilor li se oferă în mod obișnuit prime sub formă de acțiuni ca un stimulent pentru a gândi ca un proprietar al firmei și, în cele din urmă, a presta o activitate mai bună care să ducă la succesul organizației. Alte planuri de stimulare sunt planurile care oferă prime sub forma unei sume globale – plăți în numerar care se primesc o singură dată – și planurile de împărțire a câștigurilor, un plan pe baza căruia membrii unei echipe obțin prime atunci când echipa sa depășește un obiectiv. Toate aceste planuri leagă strâns plățile de performanțele obținute. Multe organizații au descoperit că prin expunerea unei părți mai mari din plățile care revin salariaților la factorii de risc, ele pot să îndrepte o parte mai mare din costurile lor de muncă spre sectorul vânzărilor, fapt care permite un control mai bun al cheltuielilor în perioadele de recesiune.[30]

STIMULENTELE NEMONETARE O firmă poate, de asemenea, să mențină angajamentul și motivarea salariaților prin intermediul unor mijloace nemonetare. De exemplu, o serie de firme au o politică de promovare din interiorul firmei. Ele adoptă un proces elaborat de mediatizare pe plan intern a posturilor disponibile înainte de a căuta candidați din afara firmei pentru ocuparea acestor posturi. Un alt stimulent nemonetar pune accentul pe calitate, conform teoriei că majoritatea salariaților sunt nemulțumiți atunci când știu că munca lor se concretizează în niște produse nesatisfăcătoare.[31]

Această secțiune a textului a prezentat informații despre stimulentele monetare și nemonetare pentru motivarea salariaților. Următoarea secțiune – Oameni sub reflector – ne arată că stimulentele nemonetare pot fi un element de motivare mai puternic.

OAMENI SUB REFLECTOR

La Microsoft satisfacția oferită de locul de muncă este un element de motivare mai puternic decât banii

Microsoft Corporation este un producător de software recunoscut pe plan mondial. Această companie a conceput pachete bine cunoscute de software cum ar fi Microsoft Windows, un sistem de operare pentru calculatoare; Microsoft Word, un pachet pentru procesarea textelor; și Microsoft Excel, un program pentru foi de calcul electronice.

Microsoft și-a plătit salariații extrem de bine de-a lungul timpului. De exemplu, cei care au o vechime de cel puțin șase ani în companie pot trăi foarte bine pe cont propriu în cazul în care se hotărăsc să părăsească firma. În 1982, salariații de atunci au primit fiecare câte 1.500 de acțiuni ale companiei, la care s-au adăugat acțiuni suplimentare odată cu trecerea anilor, astfel încât un astfel de salariat a ajuns să dispună în 1995 de acțiuni în valoare de 5 milioane de dolari. În prezent, compania are 10.000 de salariați care dețin împreună acțiuni în valoare de 3 miliarde de dolari, bani pe care-i pot obține prin simpla exercitare a opțiunii de a vinde cele 50 de milioane de acțiuni ale companiei Microsoft pe care le dețin.

În ciuda compensațiilor extrem de mari pe care le primesc acești salariați, fapt care-i face pe mulți dintre salariații companiei Microsoft să fie independenți din punct de vedere financiar, ei rămân extrem de creativi și de productivi odată cu trecerea anilor. Ce-i motivează oare să presteze o activitate atât de eficientă în condițiile în care banii nu le lipsesc deloc? Conform lui Mike Murray, vice-președinte responsabil cu resursele umane și administrarea la Microsoft, faptul că acești salariați milionari au rămas extrem de productivi demonstrează că asigurarea unor locuri de muncă interesante, care să aducă satisfacție pe plan personal este un element mult mai eficient de motivare decât oferirea unor stimulente monetare din ce în ce mai mari.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Chupa poate să aplice programul de modificare a comportamentului la American Greetings prin recompensarea comportamentului adecvat al salariaților și prin pedepsirea comportamentului inadecvat al acestora. Totuși, el va trebui să folosească pedepsele cu foarte mare atenție întrucât printr-o utilizare în exces a acestora este posibil să-și distrugă relațiile bune pe care le are cu salariații. În cazul în care dorește succesul programului de modificare a comportamentului, Chupa va trebui să ofere salariaților feedback privind comportamentele care sunt adecvate și cele care sunt inadecvate, să-i recompenseze pe aceștia în conformitate cu calitatea rezultatelor lor, să le spună unde procedează greșit, să-i pedepsească într-un cadru privat și să acorde în mod consecvent recompense și pedepse atunci când acestea sunt meritate.

Pentru a folosi stilul de management propriu sistemului 4 al lui Likert pentriu a motiva salariații pe termen lung, Chupa va trebui să demonstreze că are o încredere totală în salariații săi și să-i încurajeze să se simtă complet liberi atunci când doresc să analizeze împreună cu el problemele legate de activitatea lor. În plus, comunicarea la American Greetings va trebui să se desfășoare liber în toate direcțiile în cadrul structurii organizatorice, iar comunicarea în amonte trebuie să se dovedească plină de sinceritate. Chupa va trebui să implice numeroși salariați în procesul de luare a deciziilor propriu sistemului 4. El poate să folosească principiul unor relații de sprijin ca bază pentru stilul de management propriu sistemului 4.

(continuare)

Nici una dintre strategiile de motivare a oamenilor prezentate în acest capitol nu se va dovedi în mod neapărat mai valoroasă decât celelalte pentru manageri cum este Chupa. În realitate, Chupa va descoperi probabil că o combinație a acestor strategii va fi cea mai utilă în motivarea salariaților de la American Greetings.

Pentru informații actualizate despre subiectele din acest capitol, exerciții pe Internet, legături cu site-urile similare de pe Internet, un ghid interactiv de studiu și multe alte lucruri, vizitați site-ul nostru la

http://www.prenhall.com/certo

REZUMAT ORIENTAT PE ACȚIUNE

Recitiți obiectivele acestui capitol. Fiecare obiectiv este însoțit de întrebări. Răspunsul corect la aceste întrebări vă va ajuta să rețineți cele mai importante concepte prezentate în cadrul acestui capitol. După ce răspundeți la fiecare întrebare, încercuiți răspunsurile și verificați-le cu răspunsurile corecte de la sfârșitul capitolului. (*Sfat:* În cazul în care aveți vreun dubiu în legătură cu răspunsurile corecte, consultați pagina la care este abordată respectiva problemă în cadrul capitolului și care este menționată după răspunsul corect).

Încercuiți: Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să înțeleg elementele de bază ale motivației umane.

a b c d e **a)** Starea interioară a unei persoane care o determină să acționeze într-o anumită modalitate pentru a îndeplini un obiectiv poartă denumirea de: (a) ambiție (b) impuls (c) motivație (d) nevoie (e) conducere.

A F **b)** Conform teoriei nevoi-obiective a motivației, o nevoie satisfăcută constituie un element de motivare.

a b c d e **c)** Motivația este descrisă cel mai cuprinzător de: (a) teoria așteptării a lui Vroom (b) teoria nevoi-obiective (c) teoria Porter-Lawler (d) toate teoriile de mai sus (e) nici una dintre teoriile de mai sus.

2. Să dobândesc informații despre diversele nevoi umane.

a b c d e **a)** Ierarhia nevoilor concepută de Maslow cuprinde următoarele nevoi ierarhizate de la nivelul cel mai de jos până la nivelul cel mai ridicat: (a) de autoperfecționare, sociale, de securitate, fiziologice, de considerație (b) sociale, de securitate, fiziologice, de autoperfecționare (c) de considerație, de autoperfecționare, de securitate, sociale, fiziologice (d) fiziologice, de securitate, sociale, de considerație, de autoperfecționare (e) fiziologice, sociale, de considerație, de securitate, de autoperfecționare.

a b c d e **b)** Conform lui Argyris, pe măsură ce oamenii se maturizează, ei au nevoi din ce în ce mai mari pentru: (a) o dependență sporită (b) o perspectivă pe termen scurt (c) mai multă inactivitate (d) interese mai profunde (e) tinerețe.

a b c d e **c)** Dorința de a face ceva mai bine și mai eficient decât a fost făcut în trecut poartă denumirea de nevoia de: (a) accelerare (b) realizări (c) aclamare (d) perfecționare (e) nici unul dintre elementele de mai sus.

3. Să cunosc importanța motivării membrilor organizației.

A F a) Din punctul de vedere al managementului, motivarea este procesul de oferire a unei ocazii pentru membrii organizației de a-și satisface nevoile prin îmbrățișarea unui comportament productiv în cadrul organizației.

A F b) Conceptele de motivare și de comportament adecvat se află într-o strânsă interdependență.

4. Să cunosc diversele strategii de motivare.

a b c d e a) Următoarea supoziție este o supoziție proprie Teoriei Y: (a) omul mediu preferă să fie îndrumat (b) cei mai mulți oameni trebuie amenințați și constrânși pentru a depune un efort adecvat (c) angajamentul față de obiective depinde de recompensele care sunt asociate realizărilor (d) omul mediu nu dorește să-și asume nici o responsabilitate (e) toate elementele de mai sus.

a b c d e b) Procesul de includere a elementelor de motivare într-o situație asociată postului poartă denumirea de: (a) extinderea postului (b) program flexibil de lucru (c) satisfacție (d) creșterea atractivității postului (e) Teoria X.

a b c d e c) Programele de succes de modificare a comportamentului pot include: (a) oferirea recompenselor și a pedepselor atunci când acestea sunt meritate (b) oferirea recompenselor în conformitate cu calitatea rezultatelor (c) explicarea salariaților care sunt lucrurile pe care nu le fac bine (d) pedepsirea salariaților într-un cadru privat (e) toate elementele de mai sus

ANEXĂ LA STUDIUL DE CAZ INTRODUCTIV

ÎNTREBĂRI

„American Greetings motivează prin transferuri laterale" (pag. 464), precum și secțiunile care au revenit la studiul de caz au fost scrise pentru a vă ajuta să înțelegeți mai bine conceptele de management cuprinse în cadrul acestui capitol. Răspundeți la următoarele întrebări privind studiul de caz pentru a înțelege mai bine conținutul capitolului:

1. Credeți că este ceva neobișnuit pentru un manager cum este Chupa să petreacă o parte semnificativă din timpul său pentru a-și motiva salariații? Explicați.
2. Ce nevoi din ierarhia nevoilor concepută de Maslow vor fi probabil satisfăcute prin restructurarea întreprinsă la American Greetings? De ce? Dacă ați omis una sau mai multe dintre nevoi, explicați de ce reorganizarea nu va duce probabil la satisfacerea acestor nevoi.
3. Restructurarea întreprinsă de Chupa poate să reușească atât din punct de vedere al reducerii timpului de producție, cât și al motivării salariaților? Explicați amănunțit.

EXERCIȚII PRIVIND APTITUDINILE DE MANAGEMENT: ANALIZAREA NEVOILOR SALARIAȚILOR

Studiul de caz introductiv a analizat cum s-a realizat schimbarea modului de prestare a activității la firma American Greetings. Vechile posturi solicitau oamenilor să lucreze, în principal, pe cont propriu și să se specializeze pe domenii specifice, cum ar fi felicitările de Paști și de Crăciun. Noile posturi solicită oamenilor să lucreze uneori în grupuri, în domenii diferite, cum ar fi felicitările de Paști și de Crăciun, panglicile pentru zilele de naștere, cănile cu inscripții vesele, precum și pungile pentru cadourile de Valentine's Day. Există vreo diferență între posturile noi și cele vechi din punct de vedere al nevoilor pe care salariații au ocazia să și le satisfacă? Dacă da, explicați amănunțit care sunt aceste diferențe. Folosiți ierarhia nevoilor concepută de Maslow pentru sprijin în efectuarea acestei analize și în discuțiile pe marginea ei.

PROBLEME DE RECAPITULAT ȘI DE ANALIZAT

1. Definiți *motivația* și explicați de ce trebuie să cunoască managerii acest concept.
2. Descrieți diferența dintre teoriile de proces și cele de conținut ale motivației.
3. Schițați și explicați un model care să ilustreze teoria nevoi-obiective a motivației.
4. Explicația teoria așteptării a lui Vroom.
5. Enumerați și explicați trei caracteristici ale procesului de motivație descrise în teoria Porter-Lawler a motivației care nu apar nici în teoria nevoi-obiective a motivației și nici în teoria așteptării a lui Vroom.
6. Care este ideea principală a teoriei echității?
7. Ce ne dezvăluie ierarhia nevoilor a lui Maslow despre legătura dintre nevoile personale și nevoile de la locul de muncă?
8. Ce critici au fost exprimate în legătură cu ierarhia nevoilor concepută de către Maslow?
9. Care sunt asemănările și diferențele dintre ierarhia nevoilor a lui Maslow și teoria EAD a lui Alderfer?
10. Explicați spectrul maturitate-imaturitate al lui Argyris.
11. Ce este nevoia de realizări?
12. Sintetizați trăsăturile persoanelor care au o nevoie mare de realizări.
13. Explicați „motivarea membrilor organizației".
14. Procesul de motivare a membrilor organizației este important pentru manageri? Explicați.
15. Cum poate fi folosită comunicarea de către manageri pentru a motiva membrii organizației?
16. Descrieți Teoria X, Teoria Y și Teoria Z. Ce ne spune fiecare dintre aceste teorii despre motivarea membrilor organizației?
17. Care este diferența dintre extinderea postului și rotația posturilor?
18. Descrieți legătura dintre factorii de igienă, factorii de motivare și creșterea atractivității postului.
19. Definiți *programul flexibil de lucru* și *modificarea comportamentului.*
20. De ce elemente de bază este nevoie pentru succesul programului de modificare a comportamentului?
21. Sintetizați cu propriile dumneavoastră cuvinte cele patru sisteme de management ale lui Likert.
22. Ce efecte au, în general, sistemele 1 și 4 ale lui Likert asupra productivității din organizație, atât pe termen scurt, cât și pe termen lung? De ce se înregistrează aceste efecte?
23. Enumerați trei stimulente nemonetare de care ați dori să beneficiați în calitate de salariat. De ce ați dori aceste stimulente?

RĂSPUNSURI LA REZUMATUL ORIENTAT PE ACȚIUNE

1. a) c, pag. 465-466
   b) F, pag. 466-467
   c) c, pag. 469
2. a) d, pag. 471-472
   b) d, pag. 473-474
   c) b, pag. 474
3. a) A, pag. 475
   b) A, pag. 475-476
4. a) c, pag. 477
   b) d, pag. 481
   c) e, pag. 484

STUDIU DE CAZ: Motivul pentru care Bart Simpson zboară cu Western Pacific Airlines

Motivația este starea interioară care determină ca o persoană să se comporte într-un mod care asigură îndeplinirea unui anumit obiectiv. Politicile de management la noua linie aeriană a lui Ed Beauvais, Western Pacific, reflectă credința sa în importanța unei forțe de muncă motivate pentru rezultatele financiare ale unei firme.

Convins că zborurile cu costuri și cu prețuri reduse pot reprezenta o afacere solidă și profitabilă, Beauvais a petrecut un an de zile gândindu-se ce

nu a mers bine la vechea sa firmă, America West Airlines. Apoi, el a apelat la miliardarul Edward Gaylor din Oklahoma şi la Margaret Hunt Hill, moştenitoarea unei mari averi în domeniul petrolier pentru a o lua de la capăt. Motivaţia personală a lui Beauvais a fost atât de convingătoare, încât cei doi i-au dat fiecare câte 5,5 milioane de dolari. Alţi investitori i-au dat 17 milioane de dolari, iar 48 de milioane de dolari au fost obţinuţi printr-o ofertă publică de acţiuni. Beauvais era din nou implicat în afaceri cu firma Western Pacific Airlines.

Western Pacific este o linie aeriană care operează cu costuri reduse asemănătoare în anumite privinţe cu America West. Beauvais speră să vină cu o serie de strategii de succes pe care le-a aplicat la America West şi să creeze noi strategii pentru a depăşi dificultăţile care au culcat la pământ fosta lui linie aeriană. Beauvais a fost capabil să ofere o opţiune simplă de călătorie clienţilor potenţiali folosind numai avioane Boeing 737-300, simplificând în acest fel întreţinerea flotei, pregătirea personalului şi controlul stocurilor.

Una dintre greşelile pe care Beauvais nu le va mai repeta la Western Pacific este aceea de a nu mai concura umăr la umăr cu Southwest Airlines, linia aeriană care a inventat călătoriile aeriene cu costuri reduse. Una dintre strategiile care speră să-i aducă succes este aceea de a renunţa la rutele spre Colorado Springs şi de a oferi numai rute care sunt accesibile avioanelor Boeing 737. Această strategie îi oferă lui Beauvais şansa de a beneficia de facilităţile de 5 miliarde de dolari ale Aeroportului Internaţional Denver. „Beauvais se află pe o mină de aur", spune Michael Boyd, preşedintele firmei Aviation Systems Research.

Beauvais contează pe astfel de strategii privind clienţii şi echipamentele pentru succesul liniei sale aeriene (la opt luni după ce Western Pacific şi-a început operaţiile, investiţia iniţială de 100.000 de dolari a lui Beauvais în acţiuni valora câteva milioane de dolari). Totuşi, el a folosit din nou una dintre strategiile importante, care i-a adus succes în trecut – asigurarea unei înalte motivări a forţei sale de muncă. De exemplu, el se străduieşte să creeze o atmosferă de respect şi de implicare a salariaţilor. Salariaţii sunt încurajaţi să devină acţionari şi li se oferă ocazii de a cumpăra acţiuni la preţuri reduse. Beauvais consideră că un salariat-proprietar este mai motivat să economisească banii firmei, precum şi să caute modalităţi pentru îmbunătăţirea serviciilor şi reducerea costurilor. Piloţii-proprietari îşi asumă o mai mare responsabilitate în privinţa avioanelor.

Salariaţii sunt trataţi ca nişte persoane unice şi sunt încurajaţi să vină cu idei. În mod asemănător, managerii sunt instruiţi să îndrume, să încurajeze şi să-i ajute pe salariaţi să aibă idei. Salariaţii sunt încurajaţi să comunice cu toate nivelurile ierarhice fără să le fie frică de represalii; prin urmare, la Western Pacific există un flux liber al comunicării şi o cooperare adevărată. Această politică a uşilor deschise contribuie la existenţa unui personal foarte motivat căruia nu-i este frică să vorbească şi care este mai dornic să lucreze împreună spre avantajul firmei.

Prin oferirea unui mediu de muncă prietenos şi creativ în care salariaţilor le este permis să se conducă pe ei înşişi, Western Pacific este capabilă să păstreze o forţă de muncă foarte motivată, energică. Însoţitorii de zbor ai lui Beauvais organizează concursuri şi spun glume la bordul avionului prezentând imagini ale personajelor din serialul de desene animate Simpson, ale unei artiste cu o înălţime de circa 120 de centimetri, precum şi alte imagini pentru prezentarea cărora cei care îşi fac publicitate plătesc 800.000 de dolari. Astfel de evenimente sprijină filosofia lui Ed Beauvais: „Cred că oamenii trebuie să se distreze foarte bine când zboară cu noi". Această abordare se aplică atât salariaţilor, cât şi clienţilor.

Programele de avantaje pentru salariaţii firmei Western Pacific sunt concepute în aşa fel încât să încurajeze participarea salariaţilor; ele sunt orientate asupra oamenilor şi sunt atractive pentru salariaţi. De exemplu, firma oferă concedii şi programe de consiliere pentru perioadele de maternitate. Sunt avute în vedere programele de împărţire a unui post între două persoane care lucrează cu jumătate de normă şi cele de muncă la domiciliu, ca şi programele de recompensare a salariaţilor cu bilete cu preţ redus la diferite evenimente. Un alt program care este avut în vedere este cel al acordării unor împrumuturi către salariaţi care vor fi reţinute din salariile viitoare astfel încât salariaţii să-şi poată cumpăra articole de folosinţă îndelungată, să poată merge în vacanţă sau să facă investiţii.

Astfel de programe au existat şi la American West Airlines, iar Beauvais încă mai crede că ele sunt esenţiale pentru motivarea personalului şi pentru succesul afacerii. „Dacă oamenilor le va

place să lucreze aici, atunci ei vor oferi cele mai bune servicii clienților", spune Glenn Goldberg, directorul de resurse umane.

ÎNTREBĂRI

1. Cum sunt implementate teoriile de proces ale motivării în cazul firmei Western Pacific?
2. Folosiți ierarhia nevoilor concepută de Maslow pentru a identifica nevoile pe care încearcă să le satisfacă Beauvais prin modul în care abordează relațiile cu salariații.
3. Beauvais a luat în considerare Teoria X, Teoria Y sau Teoria Z? De ce?
4. De ce credeți că Beauvais consideră că stilul său de management este esențial pentru succesul firmei?

BCU IAȘI CENTRALĂ UNIVERSITARĂ

CAPITOLUL 17
Grupurile, echipele și cultura firmei

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc definiția conceptului de *grup* așa cum este folosită în contextul managementului.
2. Să cunosc amănunțit diferența dintre grupurile formale și cele informale.
3. Să cunosc tipurile de grupuri formale care există în organizații.
4. Să cunosc modul în care managerii pot stabili grupurile care există în organizație.
5. Să dobândesc informații despre ceea ce reprezintă echipele și despre modul în care pot fi conduse acestea.
6. Să dobândesc informații despre gestionarea culturii firmei pentru a spori succesul organizației.

STUDIU DE CAZ INTRODUCTIV

Grupurile de lucru sunt importante pentru progresul companiei Rolls-Royce

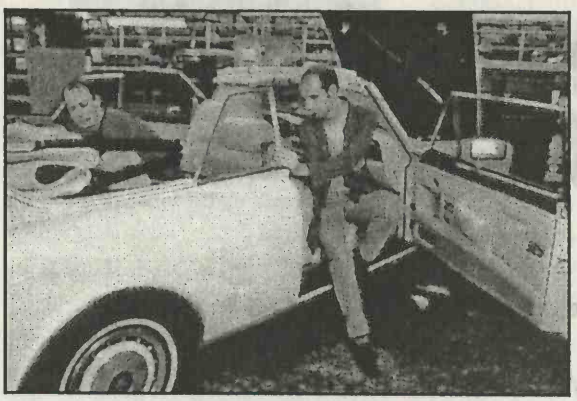
Atenție: La sfârșitul capitolului (pag. 524) veți găsi o Anexă la studiul de caz introductiv care conține o serie de întrebări și un exercițiu privind aptitudinile de management. Această Anexă urmărește să aprofundeze aplicarea conceptelor din capitol la situațiile existente în studiul de caz.

În Crewe, Anglia, Dennis Jones ridică o placă lungă de oțel inoxidabil și o examinează atent pe margini, închizând un ochi, de parcă s-ar uita prin cătarea unei puști. Îi place ceea ce vede.

Piesa este ușor arcuită, explică el, pentru a crea de la distanță iluzia unei linii drepte, „exact ca o coloană de la Parthenon". „Este o piesă perfectă pentru masca de radiator", spune Jones care fabrică aceste piese de 22 de ani într-unul din atelierele fabricii. „Nu ne permitem să facem multe greșeli", concluzionează el.

Totuși, la începutul anilor '90, Rolls-Royce a făcut câteva greșeli. Aceste greșeli, alături de recesiunea de pe plan mondial, de modificarea preferințelor, chiar și în rândul clienților, pentru unul dintre ultimele simboluri pe plan mondial ale statutului social, au determinat o scădere a vânzărilor; Rolls a pierdut 54,5 milioane de dolari în 1991.

Totuși, în 1995 Rolls-Royce se găsea cel puțin în pragul unei reveniri. Creșterea generală a vânzărilor cu amănuntul de 10% se situa peste media din sectorul său de activitate. În America de Nord și de Sud compania a înregistrat o creștere a vânzărilor de 25%. Directorul general, Chris Woodwark, atribuie performanțele îmbunătățite unor strategii mai focalizate de marketing, lansării unor programe competitive de leasing și unei solicitudini mai mari manifestate față de nevoile clienților. De exemplu, la divizia Mulliner Park Ward, care este condusă de propriul



Oficialii companiei Rolls-Royce atribuie recenta relansare a companiei unor factori cum ar fi strategiile de marketing mai focalizate, solicitudinea mai ridicată faţă de nevoile clienţilor şi tehnicile mai eficiente de producţie.

său management, inginerii lucrează direct cu clienţii pentru a satisface cerinţe speciale şi uneori unice ale acestora din urmă.

Operaţiile retehnologizate au permis inginerilor să răspundă mai rapid solicitărilor clienţilor, iar preşedintele Peter Ward admite că performanţele îmbunătăţite ale companiei Rolls-Royce s-au datorat în parte aşa-numitelor tehnici „de fluidizare a producţiei" puse la punct de către producătorii japonezi de autoturisme în cantităţi ridicate.

În ultimii ani, Ward a introdus un sistem de producţie controlat de calculatoare, a redus 1.300 de locuri de muncă şi i-a reorganizat pe salariaţi în echipe de lucru proprii stilului japonez de muncă. Rolls-Royce are în prezent propria versiune a unor inovaţii japoneze cum ar fi livrarea pieselor la timp şi îmbunătăţirea continuă a calităţii.

„Am mers cu adevărat mai departe decât japonezii", afirmă el, adăugând că o serie dintre aceste acţiuni nu au făcut decât să apropie compania Rolls-Royce de structura sa iniţială. Înainte de cel de-al doilea război mondial, compania folosea un sistem mult mai deschis, salariaţii deprinzând o diversitate de aptitudini şi având relaţii mai apropiate cu managerii şi inginerii. Acest sistem a apus oarecum în anii '60 şi '70, pe măsură ce sindicatele au stabilit cu exactitate sarcinile salariaţilor, iar aceştia din urmă au devenit mai izolaţi de management.

Nu orice schimbare este uşoară într-o companie legată atât de mult de tradiţii, cum este Rolls-Royce, în care unii salariaţi provin din familii care lucrează aici de două sau trei generaţii. Schimbările acţionează, de asemenea, împotriva structurii britanice a claselor sociale. Salariaţii participă în prezent, în mod obişnuit, la „şedinţe ale hârtiilor cafenii", şedinţe în care se întâlnesc cu inginerii pentru a diseca şi analiza procesele de producţie folosindu-se de coli mari de hârtie cafenie care sunt prinse de pereţi. Totuşi, oficialii companiei spun că o serie dintre cele mai bune idei ale salariaţilor provin din bilețelele galbene de hârtie care sunt lipite pe panouri de salariaţi atunci când nu este nimeni lângă ei.

Ce urmează

Studiul de caz introductiv analizează rolul important pe care îl au noile grupuri sau echipe de lucru în rezolvarea problemelor la compania Rollls-Royce. Secţiunile din acest capitol trebuie să-i ofere unui manager cum este Peter Ward, preşedintele companiei Rolls-Royce, o serie de informaţii despre domeniul vast al managementului grupurilor de lucru. Acest capitol abordează următoarele probleme:

1. Defineşte grupurile.
2. Analizează tipurile de grupuri care există într-o organizaţie.
3. În sfârşit, explică ce acţiuni trebuie să întreprindă managerii pentru a conduce grupurile în mod adecvat.

Capitolele anterioare din această parte a cărții au abordat trei activități principale ale funcției de influențare: comunicarea, conducerea și motivarea. Acest capitol se focalizează asupra conducerii grupurilor, ultima activitate importantă de influențare care va fi analizată în această carte. Ca și în cazul celorlalte trei activități, conducerea grupurilor de lucru presupune îndrumarea comportamentului membrilor organizației în modalități care să sporească probabilitatea îndeplinirii obiectivelor organizației.

GRUPURILE

Pentru a aborda grupurile în mod adecvat, managerii trebuie să cunoască în mod amănunțit natura grupurilor dintr-o organizație.[1] Așa cum se specifică în analizele legate de management, **grupul** nu reprezintă o simplă reunire de oameni. Mai degrabă el reprezintă „un număr de oameni care (1) interacționează între ei, (2) sunt conștienți din punct de vedere psihologic de existența celorlalți membri ai grupului și (3) se percep ca reprezentând un grup".[2] Grupurile se caracterizează prin comunicări frecvente între membrii lor de-a lungul timpului și printr-o dimensiune suficient de mică pentru a permite fiecărui membru al grupului să comunice față în față cu toți ceilalți membri ai grupului. Drept rezultat al acestei comunicări, fiecare membru al grupului influențează și este influențat de toți ceilalți membri ai grupului.

Grupul reprezintă un număr de oameni care (1) interacționează între ei, (2) sunt conștienți din punct de vedere psihologic de existența celorlalți membri ai grupului și (3) se percep ca reprezentând un grup.

Studierea grupurilor este importantă pentru manageri întrucât elementul cel mai obișnuit al tuturor organizațiilor este reprezentat de oameni, iar tehnica cea mai obișnuită pentru prestarea muncii prin intermediul acestor oameni este aceea de a-i împărți în grupuri de lucru. Într-un articol clasic, Cartwright și Lippitt enumeră patru motive suplimentare pentru care managerii trebuie să studieze grupurile:[3]

1. Grupurile există în toate tipurile de organizații.
2. Grupurile apar inevitabil în toate aspectele care țin de existența unei organizații.
3. Grupurile pot da naștere atât unor consecințe dezirabile, cât și unor consecințe indezirabile în cadrul organizației.
4. Cunoașterea grupurilor îi poate ajuta pe manageri să sporească probabilitatea ca grupurile în care lucrează să dea naștere unor consecințe dezirabile în cadrul organizației.[4]

TIPURILE DE GRUPURI DIN ORGANIZAȚII

Grupurile din organizație se împart în mod specific în două categorii de bază: grupuri formale și grupuri informale.

GRUPURILE FORMALE

Un **grup formal** este un grup care există în interiorul unei organizații, în virtutea dorinței managementului, pentru executarea sarcinilor care duc la îndeplinirea obiectivelor organizației.[5] Figura 17.1 este o organigramă care ne înfățișează un grup formal. Dispunerea membrilor

FIGURA 17.1 Grupul formal

organizației în domenii cum ar fi compartimentele de marketing, resurse umane și producție constituie exemple de grupuri formale.

Grupul formal este un grup care există în interiorul unei organizații, în virtutea dorinței managementului, pentru executarea sarcinilor care duc la îndeplinirea obiectivelor organizației.

De fapt, organizațiile sunt constituite dintr-o serie de grupuri formale care există la diverse niveluri ale organizației. Coordonarea și comunicarea între aceste grupuri cade în responsabilitatea managerilor sau a supervizorilor care, în mod obișnuit, sunt cunoscuți sub denumirea de „verigi de legătură".

DIVERSITATEA SUB REFLECTOR

Conducerea unui personal de vânzări divers impune informații speciale la Equitable

Un exemplu de grup formal care trebuie condus în numeroase organizații este reprezentat de personalul de vânzări. Conform lui José S. Suquet, manager al agenției din Florida de sud a firmei Equitable Life Assurance, conducerea unui personal de vânzări într-un mediu multicultural, multietnic impune informații și o cunoaștere speciale. Suquet susține că elementul esențial al unui management de succes nu este acela de a pune un accent excesiv pe diversitatea culturală ci acela al manifestării consecvenței. Experiența sa sugerează că, indiferent de cultură, salariații au nevoie să simtă că sunt tratați corect și că managerii nu au „favoriți" care să se bucure de un tratament special.

Experiența ne arată, de asemenea, că primul pas esențial pentru conducerea cu succes a unui personal de vânzări divers este reprezentat de recrutare. Managerii nu vor trebui să încerce să se cloneze pe ei înșiși, ci să încerce să recruteze oameni care reflectă piața – adică, ei trebuie să se străduiască să formeze un personal de vânzări care reprezintă diversele segmente etnice ale pieței pe care firma dorește să le penetreze. Constituirea unei astfel de echipe de vânzări va trebui să asigure că reprezentanții de vânzări ai firmei sunt capabili să comunice bine cu clienții. În acest scop, managerii trebuie să stabilească limba sau limbile în care vor trebui să vorbească reprezentanții de vânzări și să țină cont de obiceiuri, jargoane și nevoile individuale care sunt relevante pentru o anumită situație din organizație. Atunci când conduc un personal divers de vânzări, managerii trebuie să rețină,

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

de asemenea, că simplul fapt că salariații au aceeași origine etnică și culturală nu presupune în mod automat că ei au aceleași opinii privind problemele din organizație și abordarea problemelor sau că sunt motivați de aceleași stimulente organizatorice.

Grupurile formale sunt clar definite și structurate. Viitoarele secțiuni vor aborda următoarele probleme:

1. Tipurile de bază de grupuri formale.
2. Exemple de grupuri formale așa cum există acestea în cadrul organizațiilor.
3. Cele patru etape ale evoluției unui grup formal.

TIPURILE DE GRUPURI FORMALE Grupurile formale se împart, în mod obișnuit, în grupuri de comandă și grupuri operative. **Grupurile de comandă** sunt grupuri formale care sunt prezente în lanțul de comandă al organigramei. Ele gestionează, în mod specific, activitățile de rutină ale organizației.

Grupul de comandă este un grup formal care este prezent în lanțul de comandă al organigramei. Grupurile de comandă gestionează activitățile de rutină ale organizației.

Grupurile operative sunt grupuri formale constituite din membrii organizației care interacționează între ei pentru a îndeplini majoritatea sarcinilor din organizație care nu sunt de rutină. Deși grupurile operative sunt constituite, de regulă, din membri aparținând aceluiași nivel ierarhic al organizației, ele pot fi formate și din membri care aparțin unor niveluri ierarhice diferite ale organizației. De exemplu, un manager poate să înființeze un grup operativ pentru a lua în considerare fezabilitatea realizării unor noi produse și poate include în acest grup reprezentanți aparținând unor niveluri ierarhice și domenii diferite ale organizației, cum ar fi domeniul producției, al cercetării pieței și al vânzărilor.[6]

Grupul operativ este un grup formal constituit din membri ai organizației care interacționează între ei pentru îndeplinirea sarcinilor din organizație care nu sunt de rutină. Membrii grupului operativ pot proveni (și adesea chiar provin) de la diverse niveluri și segmente din cadrul organizației.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Pentru ca un manager cum este Peter Ward să fie capabil să conducă grupurile de lucru, el va trebui să cunoască definiția conceptului de *grup* și să rețină ideea că în organizații există câteva tipuri de grupuri. *Grupul* la Rolls-Royce – ca și în orice altă organizație – este alcătuit dintr-o serie de oameni care interacționează între ei, sunt conștienți din punct de vedere psihologic de existența celorlalți membri ai grupului și se percep ca făcând parte dintr-un grup. O companie cum este Rolls-Royce este alcătuită dintr-o serie de grupuri formale (grupurile care apar în organigrama companiei) cum ar fi compartimentul de marketing. Managerii grupurilor formale acționează ca „verigi de legătură" între compartimente. Capacitatea managerilor de la Rolls-Royce de coordonare și comunicare cu alte grupuri formale în afara propriilor grupuri, ca și succesul în conducerea propriului compartiment, sunt cu siguranță importante pentru succesul companiei în viitor.

(continuare)

Uneori, managerii de la Rolls-Royce vor constitui noi grupuri pentru a gestiona o serie dintre provocările care nu sunt de rutină cu care se confruntă organizația. De exemplu, managementul va putea constitui un grup operativ care să se ocupe de recrutare – adică, să aleagă oameni aparținând unor compartimente diferite și să-i reunească într-un grup pentru a concepe noi proceduri de angajare, mai eficiente.

Desigur, Rolls-Royce – ca orice altă organizație – are grupuri informale (grupuri care nu apar în organigramă). Grupurile informale vor fi analizate în alte secțiuni consacrate reîntoarcerii la studiul de caz.

EXEMPLE DE GRUPURI FORMALE Două grupuri formale care există adesea în organizații sunt comitetele și echipele de lucru. Comitetele reprezintă un grup formal mai tradițional; echipele de lucru s-au bucurat numai recent de acceptare și sprijin în organizațiile din SUA. Secțiunile din această carte care au abordat funcția managerială de organizare au pus accentul pe grupurile de comandă; totuși, exemplele din această secțiune pun accentul pe grupurile operative.

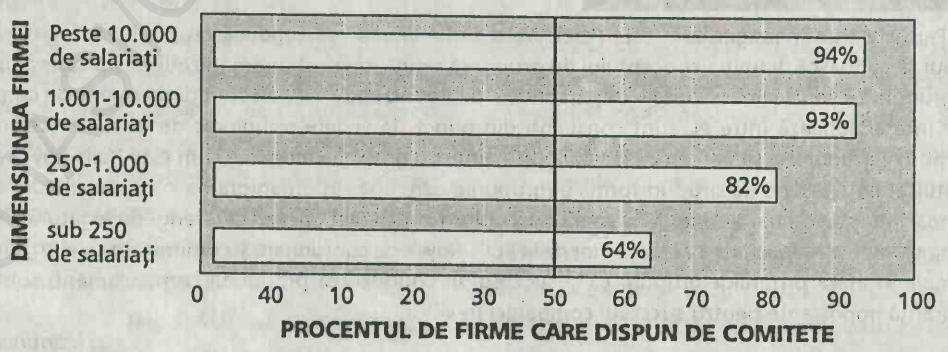
Comitetele Un **comitet** este un grup de persoane însărcinat cu îndeplinirea anumitor activități specifice și este considerat, de regulă, un grup operativ. Din punctul de vedere al managementului, există patru motive principale pentru înființarea comitetelor:[7]

1. A permite membrilor organizației să schimbe idei.
2. A da naștere unor sugestii și recomandări care pot fi oferite altor unități ale organizației.
3. A concepe noi idei pentru rezolvarea problemelor existente ale organizației.
4. A veni în sprijinul conceperii politicilor organizației.

Comitetele există în aproape toate organizațiile și la toate nivelurile organizației. Totuși, așa cum ne arată Figura 17.2, cu cât este mai mare organizația, cu atât este mai mare probabilitatea ca ea să folosească aceste comitete în mod regulat. Următoarele două secțiuni analizează de ce folosesc managerii comitetele și ce determină succesul unui comitet.

Un **comitet** este un grup de persoane însărcinat cu îndeplinirea anumitor activități specifice.

FIGURA 17.2 **Procentul de firme care dispun de comitete, în funcție de dimensiunea firmei**



ETICA SUB REFLECTOR

Calvary Hospital constituie comitete de etică

Un studiu întreprins la Calvary Hospital din Bronx, New York, a scos în evidență că managerii spitalului folosesc în mod obișnuit comitetele pentru a primi un sprijin în luarea unor decizii etice. Profesioniștii de astăzi din domeniul sănătății se confruntă cu numeroase dileme. De exemplu, pacienților trebuie să li se refuze tratamentul pentru că nu-și pot permite să-l plătească sau pentru că n-au asigurare medicală? Sau: Ce pacienți trebuie să primească transplanturile de organe pentru care se manifestă o cerere mare?

Pentru a gestiona mai bine astfel de dileme, administratorii spitalelor înființează comitete de etică, iar pentru a obține rezultate practice și valoroase din partea acestor comitete, ei solicită reprezentanților din numeroase domenii de ocrotire a sănătății să facă parte din ele – atât asistente, cât și doctori. Asistentele sunt foarte implicate în ocrotirea sănătății, motiv pentru care punctele lor de vedere privind problemele etice pot fi extrem de valoroase.

Scopul principal al acestor comitete este acela de a-i ajuta pe administratorii spitalelor și pe alți profesioniști din domeniul ocrotirii sănătății să ia decizii adecvate în privința dilemelor etice. Membrii organizației par dispuși să facă parte din comitetele etice întrucât această participare le permite să-și expună în fața managementului diversele preocupări legate de etică rezultate ca urmare a situațiilor cu care se confruntă la locul de muncă.

De ce trebuie să folosească managerii comitetele. Managerii sunt de acord, în general, că aceste comitete au o serie de roluri în organizații.

- Comitetele pot îmbunătăți calitatea luării deciziilor. Pe măsură ce din ce în ce mai mulți oameni devin implicați în luarea unei decizii, atuurile și slăbiciunile alternativelor tind să fie analizate mai detaliat, iar șansele de luare a unei decizii cu o calitate mai înaltă sporesc.
- Comitetele încurajează exprimarea unor opinii oneste. Membrii comitetelor se simt suficient de protejați pentru a spune ceea ce gândesc cu adevărat întrucât rezultatele unui comitet nu pot fi asociate numai unei anumite persoane.
- Comitetele tind, de asemenea, să sporească participarea membrilor organizației în procesul de luare a deciziilor și, prin urmare, șansele sprijinirii pe scară largă a deciziilor. Un alt rezultat al acestei participări sporite este acela că membrii comitetului își satisfac propriile nevoi sociale sau de considerație prin intermediul activității comitetului.
- În sfârșit, comitetele asigură reprezentarea unor grupuri importante în procesul de luare a deciziilor. Totuși, managerii trebuie să aleagă în mod inteligent membrii comitetului pentru a asigura o reprezentare adecvată, întrucât dacă un comitet nu va reprezenta în mod adecvat diferitele grupuri de interese, deciziile luate de către acest comitet pot să contravină intereselor unor grupuri importante din organizație.

Deși directorii diferă într-o anumită măsură din punct de vedere al entuziasmului pe care-l manifestă pentru folosirea comitetelor în cadrul organizațiilor, un studiu întreprins de McLeod și Jones a tras concluzia că majoritatea directorilor sunt în favoarea folosirii comitetelor. Directorii care au participat la acest studiu au spus că au obținut mult mai multe informații de la alte surse din organizație decât de la comitete, dar au descoperit că informațiile provenite de

la comitete sunt mai valoroase decât informațiile obținute din oricare altă sursă. Cu toate acestea, câțiva directori de vârf și-au exprimat doar un sprijin rezervat pentru folosirea comitetelor în calitate de grupuri de lucru, în timp ce alții au avut păreri negative legate de comitete. Totuși, directorii care au avut păreri pozitive față de comitete sau care și-au manifestat un sprijin rezervat pentru acestea i-au depășit numeric pe cei care au privit negativ comitetele.

Ce determină succesul comitetelor. Deși comitetele au devenit un instrument acceptat de management, acțiunile de management întreprinse pentru înființarea și conducerea lor constituie unul dintre factorii importanți care determină gradul de succes al comitetelor.

Etape procedurale. Pot fi parcurse câteva etape procedurale pentru a spori probabilitatea succesului unui comitet:[8]

- Obiectivele comitetului trebuie să fie clar definite, preferabil în scris. Acest fapt va focaliza activitățile comitetului și va reduce timpul pe care membrii îl consacră pentru a discuta ce trebuie se facă respectivul comitet.
- Autoritatea comitetului trebuie să fie specificată. Comitetul are doar rolul de a investiga, sfătui și recomanda, sau el este autorizat să implementeze deciziile?
- Trebuie stabilită dimensiunea optimă a comitetului. În condițiile unui număr mai mic de 5 membri, avantajele muncii în grup pot fi diminuate. În condițiile unui număr mai mare de 10 sau 15 membri, comitetul poate să devină greoi. Deși dimensiunea optimă variază în funcție de condițiile concrete, numărul ideal de membri pentru majoritatea cazurilor pare să fie între 5 și 10.
- Trebuie ales un conducător pe baza capacității de a conduce eficient o ședință – adică a capacității de a-i opri pe membrii comitetului să se concentreze asupra unor probleme irelevante și de a urmări completarea documentelor necesare.
- Numirea unui secretar permanent care să gestioneze comunicarea se dovedește adesea utilă.
- Agenda și toate materialele de sprijin pentru ședință trebuie distribuite înainte de începerea ședinței. Când membrii au ocazia de a studia materialele înainte de începerea ședinței, va crește probabilitatea ca ei să se concentreze asupra problemelor de pe ordinea de zi a ședinței și să-și aducă niște contribuții argumentate.
- Ședințele trebuie să înceapă la timp, iar ora de terminare a ședinței trebuie anunțată încă de la debutul ei.

Principii orientate asupra oamenilor. Alături de aceste etape procedurale, managerii pot respecta o serie de principii orientate asupra oamenilor pentru a spori probabilitatea succesului unui comitet. În particular, managerul poate îmbunătăți calitatea discuțiilor dintr-un comitet prin:[9]

- *Reformularea ideilor deja exprimate* – Reformularea ideilor deja exprimate dovedește că managerul, ca și alți oameni au înțeles cu exactitate ceea ce s-a spus în cadrul ședinței.
- *Încurajarea participării active a tuturor membrilor* – Fiecare membru al comitetului este o sursă potențială de informații utile, motiv pentru care managerul trebuie să fie un catalizator care să impulsioneze participarea membrilor ori de câte ori este nevoie.
- *Stimularea unei analize aprofundate din partea membrilor* – Managerul trebuie să-i încurajeze pe membrii comitetului să se gândească la idei cu grijă și în mod aprofundat, pentru că numai un astfel de tip de analiză va genera rezultate de înaltă calitate din partea comitetului.

Gândirea de grup. Managerii trebuie, de asemenea, să ajute comitetul să evite un fenomen cunoscut sub denumirea de „gândire de grup". **Gândirea de grup** este modul de gândire în care se angajează membrii grupului atunci când dorința de înțelegere domină atât de puternic grupul încât aceasta eclipsează nevoia de a evalua realist soluțiile alternative ale problemei. Grupul tinde să alunece spre o gândire de grup atunci când membrii lui sunt extrem de preocupați să nu-și judece prea dur unii altora ideile, pierzându-și obiectivitatea. Astfel de grupuri tind să caute un sprijin complet asupra fiecărei probleme pentru a evita conflictele care pot pune în pericol atmosfera de „grup".[10]

Gândirea de grup este modul de gândire în care se angajează membrii grupului atunci când dorința de înțelegere domină atât de puternic grupul încât aceasta eclipsează nevoia de a evalua realist soluțiile alternative ale problemei.

Echipele de lucru **Echipele de lucru** constituie un alt exemplu de grupuri operative folosite în cadrul organizațiilor. Echipele contemporane de lucru din Statele Unite au evoluat din echipele orientate pe rezolvarea problemelor – care s-au inspirat din cercurile de calitate proprii japonezilor – echipe care erau des folosite în anii '70. Echipele orientate pe rezolvarea problemelor constau din 5 până la 12 membri voluntari care aparțin unor diverse domenii din cadrul compartimentului și care se întâlnesc săptămânal pentru a discuta modalități de îmbunătățire a calității și a eficienței.

Echipa de lucru este un grup operativ folosit în cadrul organizațiilor pentru obținerea unei flexibilități organizatorice mai mari sau pentru a face față unei creșteri rapide.

Echipele cu scopuri speciale și echipele autoconduse. Echipele cu scopuri speciale au apărut la începutul până la mijlocul anilor '80 din echipele orientate pe rezolvarea problemelor. Echipa cu scopuri speciale este alcătuită din salariați și din reprezentanți ai sindicatelor care se întrunesc pentru a colabora în privința luării deciziilor operaționale la toate nivelurile. Scopul este acela de a crea o atmosferă care să conducă la îmbunătățirea calității și a productivității.

Echipele cu scopuri speciale au constituit baza pentru echipele de lucru autoconduse care au apărut în anii '90, aceste echipe părând să constituie valul viitorului. Echipele autoconduse constau din 5 până la 15 salariați care lucrează împreună pentru a realiza în întregime un produs. Membrii învață toate sarcinile necesare pentru realizarea produsului și se rotesc de la un post la altul. Echipele autoconduse abordează chiar sarcini manageriale cum ar fi planificarea muncii și a vacanțelor, precum și comandarea materiilor prime. Întrucât aceste echipe oferă salariaților un control atât de mare asupra posturilor lor, ele constituie o schimbare fundamentală a modului de organizare a muncii. (Echipele autoconduse vor fi analizate mai detaliat spre sfârșitul capitolului).

Folosirea echipelor de lucru permite unei firme să se bazeze pe talentul și creativitatea tuturor salariaților săi și nu doar a câtorva inventatori sau directori de vârf, deschizători de drumuri, pentru luarea deciziilor. Pe măsură ce calitatea produselor devine din ce în ce mai importantă în lumea afacerilor, firmele vor trebui să se bazeze din ce în ce mai mult pe folosirea echipelor pentru a rămâne competitive. Să luăm în considerare o situație recent înregistrată la Yellow Freight Systems, o firmă de transporturi navale, al cărei management intenționează să ofere clienților servicii de înaltă calitate. Pentru aceasta, managementul a înființat o echipă de lucru

Wal-Mart își construiește cel mai cuprinzător tip de supermarket. Organizarea echipelor de lucru în acest mediu va face să apară noi provocări pentru management? Care sunt câteva dintre avantajele pe care structura bazată pe echipe le-ar putea aduce pentru noul tip de supermarket și pentru membrii acestor echipe?

constituită din salariați aparținând unor domenii diferite din cadrul firmei, inclusiv marketing, vânzări, operațiuni și resurse umane. Sarcina generală a acestei echipe de lucru a fost aceea de a conduce o campanie de calitate superioară în servire inițiată de către management.[11]

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Managementul companiei Rolls-Royce poate decide să formeze un comitet pentru a îndeplini anumite obiective specifice. De exemplu, comitetul poate fi constituit pentru a oferi recomandări privind sporirea calității autoturismelor realizate de către companie. Acest comitet de calitate poate încuraja diversele compartimente ale companiei Rolls-Royce să schimbe idei legate de îmbunătățirea calității și să vină cu sugestii pe marginea acestei probleme care să fie adresate managementului. El ar putea, de asemenea, să îmbunătățească la modul general procesul de luare a deciziilor în cadrul companiei Rolls-Royce prin încurajarea unui feedback onest din partea salariaților privind problemele de calitate din organizație. Un astfel de comitet poate fi folosit, de asemenea, pentru a solicita salariaților de la compania Rolls-Royce să participe mai serios la îmbunătățirea calității autoturismelor realizate de către firmă. În sfârșit, comitetul poate ajuta managementul companiei Rolls-Royce să se asigure că toate compartimentele adecvate sunt reprezentate în procesul de luare a unor decizii importante privind calitatea astfel încât ori de câte ori Rolls-Royce întreprinde o acțiune privind îmbunătățirea calității autoturismelor sale să fie luat în considerare fiecare aspect important, inclusiv proiectarea, producția, marketingul și vânzările.

Deși comitetele *pot* fi utile, un comitet condus necorespunzător poate irosi mult timp. Prin urmare, când va înființa un comitet de calitate la Rolls-Royce, managementul va trebui să încurajeze membrii comitetului să parcurgă anumite etape pentru a spori succesul comitetului. De exemplu, comitetul trebuie să definească în mod clar obiectivele și limitele autorității sale: Comitetul trebuie să vină doar cu idei de îmbunătățire a calității sau va trebui să inițieze și un program pentru implementarea acestor idei?

Comitetul de calitate nu va trebui să aibă nici prea puțini, dar nici prea mulți membri. Trebuie abordate probleme de tipul numirii unui administrator care să gestioneze comunicarea și a unui conducător capabil să lucreze bine cu oamenii. Comitetul are nevoie de un conducător care poate reformula ideile în mod clar astfel încât fiecare membru să le înțeleagă și care îi poate face pe membri să participe la discuții și să se gândească la probleme fără să alunece spre gândirea de grup. O companie ca Rolls-Royce vrea ca acest comitet să genereze idei originale și nu o opinie unanimă a cărei principală virtute este aceea că permite comitetului să evite conflictele.

ETAPELE EVOLUȚIEI UNUI GRUP FORMAL O altă cerință pentru conducerea cu succes a grupurilor formale este cunoașterea etapelor de evoluție a grupurilor formale. Într-o lucrare clasică, Bernard Bass a sugerat că evoluția grupului este un proces în patru etape pe parcursul căruia grupul învață cum să-și folosească resursele.[12] Deși aceste etape pot să nu aibă loc secvențial, din motive care țin de o mai bună înțelegere, analiza care urmează consideră tocmai contrariul.

Etapa de acceptare Este ceva obișnuit ca membrii unui grup nou să aibă inițial o oarecare neîncredere unii în alții. Etapa de acceptare are loc numai după ce dispare această neîncredere inițială, iar grupul s-a transformat într-unul caracterizat prin încredere și acceptare mutuale.

Etapa de comunicare și de luare a deciziilor După ce au trecut de etapa de acceptare, membrii grupului sunt mai capabili să comunice deschis unii cu alții. Această comunicare deschisă asigură baza pentru stabilirea și folosirea unui mecanism eficient de luare a deciziilor în grup.

Etapa de solidaritate a grupului Solidaritatea grupului apare în mod natural pe măsură ce sporește acceptarea mutuală și continuă comunicarea și luarea deciziilor în cadrul grupului. În această etapă, membrii grupului devin mai implicați în activitățile grupului, ei ajungând să coopereze și nicidecum să concureze unul cu altul. Membrii sunt extrem de satisfăcuți de apartenența la grup, ei fiind angajați să sporească succesul de ansamblu al grupului.

Etapa de control al grupului Un rezultat normal al solidarității grupului este controlul grupului. În această etapă, membrii grupului încearcă să maximizeze succesul grupului prin punerea de acord a capacităților individuale cu activitățile grupului și prin sprijin reciproc. Această etapă este caracterizată, de obicei, prin flexibilitate și printr-un caracter informal.

Pe măsură ce grupul parcurge fiecare dintre aceste patru etape, el devine, în general, mai matur și mai eficient – și, prin urmare, mai productiv. Grupul care ajunge la un nivel maxim de maturitate și eficiență dispune de membri care au următoarele trăsături:

- *Membrii operează în mod unitar* – Grupul lucrează ca o echipă. Membrii nu se stânjenesc unul pe altul într-o măsură care să afecteze colaborarea lor.
- *Membrii participă eficient la efortul grupului* – Membrii lucrează din greu când este ceva de făcut. Ei trândăvesc rar, chiar și atunci când au ocazia să trândăvească.
- *Membrii sunt orientați asupra unui singur obiectiv* – Membrii grupului lucrează pentru un scop comun; ei nu irosesc resursele grupului deplasându-se în direcții diferite.
- *Membrii dispun de echipamentul, instrumentele și aptitudinile necesare pentru a îndeplini obiectivele grupului* – Membrii au învățat de la experți cum să presteze diversele sarcini impuse de posturile lor și se străduiesc să obțină toate resursele de care au nevoie pentru a îndeplini obiectivele grupului.
- *Membrii solicită și primesc sugestii, opinii și informații unii de la alții* – Un membru care este nesigur în legătură cu un anumit lucru, oprește munca și îi solicită informații unui alt membru. Membrii grupului vorbesc, în general, unii cu alții deschis și cinstit.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Managerii din firme cum este Rolls-Royce trebuie să fie răbdători și să înțeleagă că va fi nevoie de ceva timp pentru ca un grup formal nou constituit să se transforme într-o unitate productivă de muncă. Ca și membrii oricărui grup nou, membrii echipelor de lucru de la Rolls-Royce trebuie să învețe să aibă încredere și să se accepte unii pe alții, iar apoi să comunice liber și să schimbe idei în cadrul grupului. După ce s-au instaurat acceptarea și o comunicare facilă, vor apare în mod normal solidaritatea și controlul grupului. Altfel spus, mai întâi membrii grupului se implică, apoi cooperează, iar în cele din urmă lucrează pentru a maximiza succesul grupului.

Toate aceste lucruri sunt valabile și pentru comitetul de calitate pe care l-am folosit ca exemplu în secțiunea anterioară consacrată revenirii la studiul de caz. Managementul companiei Rolls-Royce trebuie să fie răbdător și să permită comitetului de calitate să se maturizeze înainte de a aștepta de la el un nivel maxim de eficiență și productivitate. Dacă îi va fi oferit timp să se dezvolte, comitetul va avea șanse să funcționeze în mod unitar, membrii săi vor participa cu tragere de inimă și în mod eficient la discuțiile din cadrul comitetului, iar acesta va lua decizii valoroase legate de ceea ce va trebui făcut pentru îmbunătățirea autoturismelor produse de Rolls-Royce.

GRUPURILE INFORMALE

Grupurile informale, cea de-a doua categorie importantă de grupuri care pot exista în cadrul unei organizații, sunt grupuri care evoluează în mod natural pe măsură ce oamenii interacționează unii cu alții. **Grupul informal** este definit ca fiind alcătuit dintr-o serie de persoane ale căror experiențe comune de muncă dau naștere unui sistem de relații interpersonale care se extinde dincolo de limitele relațiilor stabilite de către management.[13]

Grupul informal este definit ca fiind alcătuit dintr-o serie de persoane ale căror experiențe comune de muncă dau naștere unui sistem de relații interpersonale care se extinde dincolo de limitele relațiilor stabilite de către management.

Așa cum ne arată Figura 17.3, structurile grupurilor informale pot să devieze semnificativ de la structurile grupurilor formale. Așa cum este cazul supervizorului A din figură, un membru al organizației poate să aparțină, în același timp, mai multor grupuri informale. Spre deosebire de grupurile formale, grupurile informale nu sunt foarte structurate din punct de vedere al procedurii și nu sunt recunoscute formal de către management.

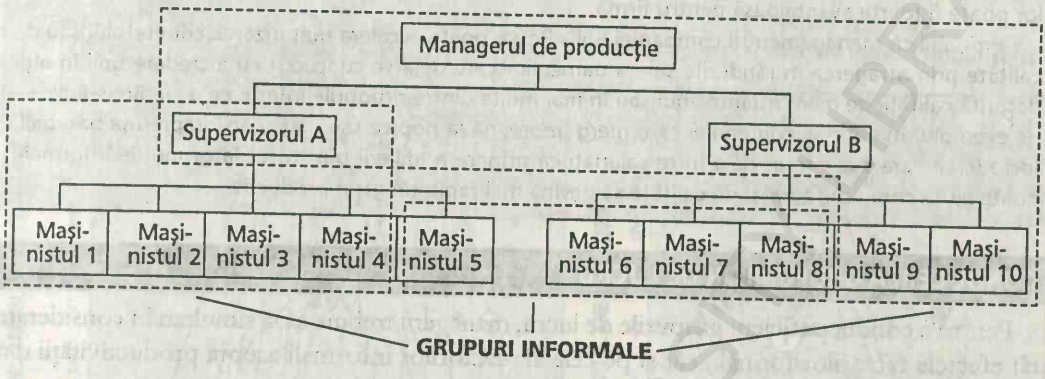
Secțiunile de mai jos analizează următoarele subiecte:

1. Diferitele tipuri de grupuri informale care există în organizații.
2. Avantajele pe care le obțin, de regulă, oamenii din apartenența la grupurile informale.

TIPURILE DE GRUPURI INFORMALE Grupurile informale se împart în două categorii generale: grupuri de interese și grupuri de prietenie. **Grupurile de interese** sunt grupuri informale care atrag și își păstrează membrii în special datorită unei preocupări comune a membrilor privind o anumită problemă. Un exemplu este reprezentat de un grup de salariați care presează managementul pentru obținerea unui salariu mai mare sau a unor condiții mai bune de lucru. Când dispare interesul sau preocuparea care a dus la constituirea grupului informal, probabil grupul se va desființa și el.

Grupul de interese este un grup informal care atrage și își păstrează membrii în special datorită unei preocupări comune a membrilor privind o anumită problemă.

FIGURA 17.3 Trei grupuri informale care deviază semnificativ de la grupurile formale din cadrul organizației



Așa cum le arată și numele, **grupurile de prietenie** sunt grupuri informale care se formează în organizație datorită unei asocieri pe plan personal a membrilor grupului. Astfel de factori personali, cum ar fi interesele pentru petrecerea timpului liber, rasa, sexul și religia constituie elemente de bază pentru grupurile de prietenie. Ca și în cazul grupurilor de interese, calitatea de membru al grupurilor de prietenie tinde să se modifice odată cu trecerea timpului. Totuși, această calitate se modifică atunci când dispare sentimentul de prietenie sau când se formează noi prieteni.

Grupul de prietenie este un grup informal care se formează în organizație datorită unei asocieri pe plan personal a membrilor grupului.

AVANTAJELE APARTENENȚEI LA GRUPURILE INFORMALE Grupurile informale tind să evolueze în cadrul organizațiilor datorită unor diverse avantaje pe care le pot obține membrii grupului:[14]

1. Perpetuarea valorilor sociale și culturale pe care membrii grupului le consideră importante.
2. Statutul și satisfacția socială pe care oamenii este posibil să nu le obțină dacă nu sunt membri ai grupului.
3. Facilitarea comunicării între membrii grupului.
4. Îmbunătățirea mediului general de muncă.

Aceste avantaje pot constitui unul dintre motivele pentru care salariații care lucrează în schimburi fixe sau care lucrează continuu cu aceleași grupuri tind să fie mai satisfăcuți de munca lor decât salariații ale căror ture se modifică în mod continuu.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Problemele care țin de grupurile informale pot să influențeze semnificativ succesul grupurilor formale de lucru de la compania Rolls-Royce. Salariații constituie uneori grupuri de interese întrucât sunt preocupați de o anumită problemă. De exemplu, o serie de salariați aparținând minorităților pot constitui un grup pentru a-și spori ocaziile de dezvoltare profesională la compania Rolls-Royce. În plus, salariații constituie grupuri de prietenie, care facilitează comunicarea și sporesc satisfacția

(continuare)

membrilor în privința muncii prestate pentru firmă. Întrucât astfel de grupuri informale pot să îmbunătățească mediul de muncă pentru toți membrii lor, încurajarea de către management a dezvoltării lor poate fi foarte avantajoasă pentru firmă.

Probabil că managementul companiei Rolls-Royce poate accelera maturizarea comitetului său de calitate prin atragerea în rândurile sale a oamenilor care deja se cunosc și au încredere unii în alții datorită calității de membru într-unul sau în mai multe dintre grupurile informale de la Rolls-Royce – de exemplu, membri ai companiei care merg împreună la popice sau care joacă împreună baseball. Încrederea care s-a format deja între salariați ca urmare a afilierii din trecut la grupurile informale poate ajuta comitetul formal de calitate să devină mai rapid un grup productiv.

CONDUCEREA GRUPURILOR DE LUCRU

Pentru a conduce eficient grupurile de lucru, managerii trebuie să ia simultan în considerare atât efectele factorilor formali, cât și pe cele ale factorilor informali asupra productivității din organizație. Acest lucru impune două etape:

1. Determinarea existenței grupului.
2. Cunoașterea evoluției grupurilor informale.

DETERMINAREA EXISTENȚEI GRUPULUI

Cea mai importantă etapă pe care managerii trebuie să o parcurgă în conducerea grupurilor de lucru este aceea de a determina ce grupuri informale există în cadrul organizației și care sunt membrii acestor grupuri. **Sociometria** este un instrument analitic pe care managerii îl pot folosi în acest scop. Ei pot folosi, de asemenea, sociometria pentru a afla informații interne privind grupul informal, de tipul identității liderului grupului, al statutului relativ al membrilor grupului, precum și al rețelelor de comunicare ale grupului.[15] Aceste informații despre grupul informal, combinate cu o cunoaștere a grupurilor formale existente, care sunt înfățișate de organigramă, vor oferi managerilor un tablou complet al structurii grupurilor din organizație.

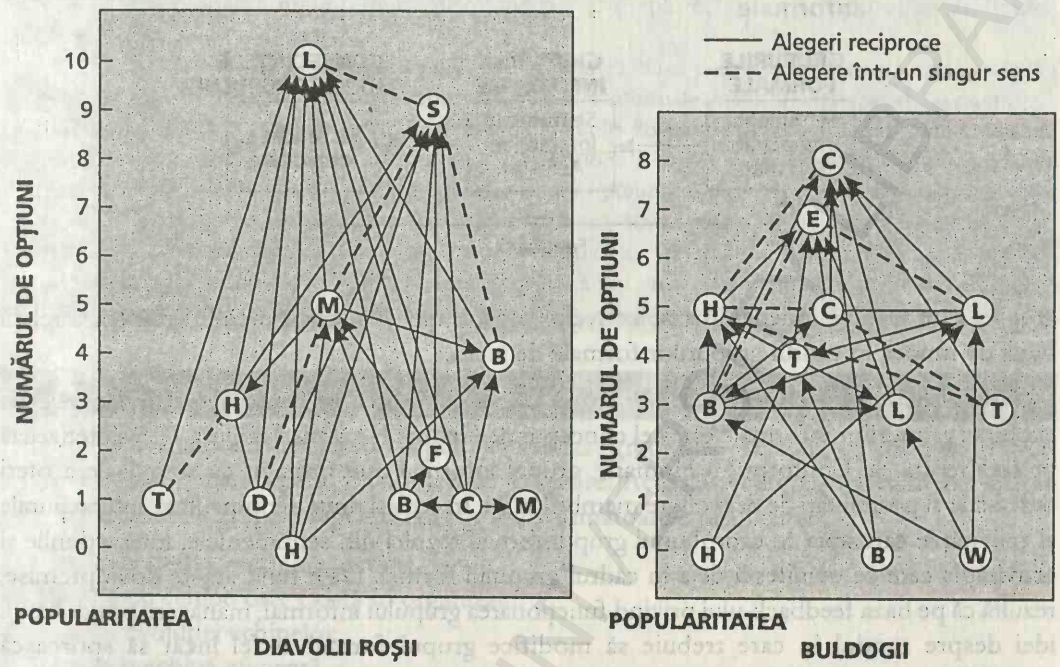
Sociometria este un instrument analitic care poate fi folosit pentru a determina ce grupuri informale există în cadrul organizației și care sunt membrii acestor grupuri.

ANALIZA SOCIOMETRICĂ Procedura pentru întreprinderea unei analize sociometrice într-o organizație este una de bază. Diverși membri ai organizației sunt pur și simplu solicitați, printr-un interviu sau chestionar, să enumere o serie de alți membri din organizație cu care ar dori să-și petreacă timpul liber. Apoi este concepută o sociogramă pentru a sintetiza relațiile informale dintre membrii grupului. **Sociogramele** sunt diagrame care leagă membrii unui grup chestionat de persoanele care i-au preferat și care ne înfățișează dacă alegerile au fost sau nu reciproce.

Sociograma este o diagramă sociometrică al cărei rol este acela de a sintetiza sentimentele personale ale membrilor unei organizații față de oamenii din organizație cu care ar dori să-și petreacă timpul liber.

APLICAREA MODELULUI SOCIOGRAMEI Figura 17.4 ne înfățișează două exemple de sociogramă care se bazează pe un studiu clasic întreprins asupra a două grupuri de băieți dintr-o tabără de vară – Buldogii și Diavolii Roșii. O analiză a acestor sociograme conduce la

FIGURA 17.4 Exemple de sociogramă



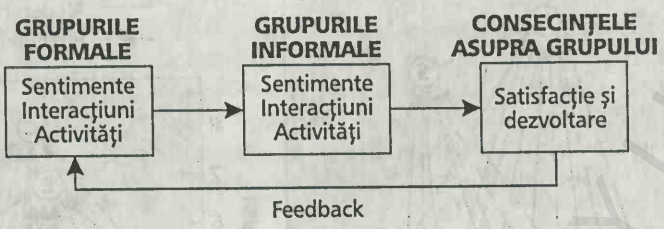
o serie de concluzii interesante. În primul rând, din grupul Buldogilor au fost aleşi mai mulți băieți pentru petrecerea timpului liber decât din grupul Diavolilor Roşii. Aceasta presupune probabil că grupul Buldogilor este un grup informal mai unit decât grupul Diavolilor Roşii. În al doilea rând, cu cât o persoană din cadrul grupului a fost aleasă de mai mulți colegi pentru petrecerea timpului liber, cu atât creşte probabilitatea ca acea persoană să fie liderul grupului. Astfel, persoanele C şi E din Figura 17.4 sunt probabil liderii Buldogilor, în timp ce L şi S sunt probabil liderii Diavolilor Roşii. În al treilea rând, comunicarea între L şi cei mai mulți dintre membrii Diavolilor Roşii are loc probabil în mod direct, în timp ce comunicarea dintre C şi ceilalți buldogi va avea loc probabil prin intermediul altor membri ai grupului.

Analiza sociometrică poate oferi managerilor numeroase informații utile privind grupurile informale din cadrul organizației. Managerii care nu vor să întreprindă o analiză sociometrică formală pot cel puțin să culeagă informații despre forma pe care o poate îmbrăca sociograma într-o anumită situație. Ei pot culege aceste informații prin intermediul unor conversații normale cu alți membri ai organizației, ca şi prin observarea modului în care decurg relațiile dintre diverşi membri ai organizației.

CUNOAŞTEREA EVOLUȚIEI GRUPURILOR INFORMALE

Aşa cum am observat, prima condiție pentru gestionarea eficientă a grupurilor constă în cunoaşterea grupurilor care există în cadrul unei organizații şi a elementelor care caracterizează apartenența la grup. Cea de-a doua condiție presupune cunoaşterea modului în care evoluează grupurile informale. Această cunoaştere va oferi managerilor o serie de informații legate de modul în care trebuie să încurajeze dezvoltarea unor grupuri informale adecvate, adică a unor

FIGURA 17.5 Ideile lui Homans privind modul în care se dezvoltă grupurile informale



grupuri care sprijină îndeplinirea obiectivelor organizației și ai căror membri păstrează relații bune de muncă în cadrul grupurilor formale de lucru.

MODELUL LUI HOMANS Probabil că modelul cel mai acceptat privind explicația evoluției grupurilor informale este cel conceput de George Homans.[16] Figura 17.5 sintetizează pe larg teoria sa. Conform lui Homans, grupul informal este înființat cu scopul de a oferi satisfacție și posibilități de dezvoltare membrilor săi. În același timp, sentimentele, interacțiunile și activitățile care apar în cadrul unui grup informal rezultă din sentimentele, interacțiunile și activitățile care se manifestă deja în cadrul grupului formal. Date fiind aceste două premise, rezultă că pe baza feedback-ului privind funcționarea grupului informal, managerii pot dobândi idei despre modul în care trebuie să modifice grupul formal astfel încât să sporească probabilitatea ca membrii grupului informal să obțină satisfacția și dezvoltarea pe care și-o doresc. Consecința finală va fi întărirea solidarității și a productivității grupului formal – în avantajul organizației.

Aplicarea modelului lui Homans Pentru a vedea ceea ce presupun conceptele lui Homans, să considerăm că 12 salariați dintr-o fabrică sunt membri ai unui grup formal care fabrică aparate pentru prăjitul pâinii. Conform lui Homans, pe măsură ce acești salariați interacționează pentru a asambla aparatele de prăjit pâinea, ei pot descoperi că au interese personale comune, fapt care încurajează apariția unuia sau a mai multor grupuri informale care vor maximiza satisfacția și dezvoltarea membrilor lor. Odată înființate, aceste grupuri informale se vor opune probabil schimbărilor din cadrul grupurilor formale de lucru care amenință satisfacția și dezvoltarea membrilor grupurilor informale. Pe de altă parte, modificările care apar în grupul formal de lucru și care vor spori satisfacția și dezvoltarea membrilor grupurilor informale tind să fie bine primite.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Pentru ca o firmă cum este Rolls-Royce să aibă succes, managerii trebuie să cunoască modul în care atât grupurile formale, cât și cele informale influențează productivitatea din organizație. Astfel, ei trebuie să determine ce grupuri informale există, care sunt membrii grupurilor și să cunoască modul în care se formează aceste grupuri. Având aceste informații, managerii se pot strădui să facă mai eficiente grupurile lor de lucru.

Unul dintre instrumentele analitice pe care le pot folosi managerii companiei Rolls-Royce pentru a obține informații despre grupurile informale din cadrul companiei este sociometria. Adică, managerii pot concepe un chestionar prin care să-i întrebe pe salariați cu cine ar dori să-și petreacă timpul liber

și, apoi, să conceapă o sociogramă pentru a sintetiza aceste informații. Desigur, managerii pot alege să întreprindă o analiză mai obișnuită discutând pur și simplu cu salariații lor și observând cum interacționează aceștia unii cu alții.

Managerii companiei Rolls-Royce trebuie, de asemenea, să-și dea seama că structura formală a organizației influențează modul în care evoluează grupurile informale în cadrul organizației. De exemplu, să presupunem că într-un compartiment al companiei Rolls-Royce există 30 de oameni care lucrează la proiectarea autoturismelor. Mulți dintre ei sunt pasionați de sport, au devenit prieteni datorită acestei pasiuni comune și, prin urmare, lucrează bine împreună. Când managerul de compartiment trebuie să facă o serie de schimbări în acest compartiment, el va trebui să țină cont de aceste grupuri informale de prietenie pentru a păstra satisfacția membrilor lor. Acțiunile care se interferează cu aceste grupuri productive de prietenie – cum ar fi transferul unuia sau a mai multor membri în alt compartiment – trebuie întreprinse numai dacă există motive foarte întemeiate.

ECHIPELE

Secțiunile anterioare ale acestui capitol au analizat grupurile – ce sunt, ce tipuri de grupuri există în cadrul organizațiilor și cum trebuie conduse. Această secțiune se focalizează asupra unui tip special de grup: echipele. Ea abordează următoarele probleme:

1. Diferența dintre grupuri și echipe.
2. Tipurile de echipe care există în organizații.
3. Etapele evoluției echipelor.
4. Ce este o echipă eficientă.
5. Legătura dintre încredere și eficiența echipei.

GRUPURILE VERSUS ECHIPELE

Conceptele de *grup* și *echipă* nu sunt sinonime. Așa cum am observat, un grup constă dintr-o serie de oameni care interacționează între ei, sunt conștienți din punct de vedere psihologic de existența celorlalți membri ai grupului și se percep ca un grup. O **echipă** este un grup ai cărui membri se influențează între ei pentru îndeplinirea unui (unor) obiectiv(e) al(e) organizației.

O echipă este un grup ai cărui membri se influențează între ei pentru îndeplinirea unui (unor) obiectiv(e) al(e) organizației.

Nu toate grupurile din organizații sunt echipe, dar toate echipele sunt grupuri. Un grup poate fi considerat o echipă numai dacă membrii săi se ajută între ei pentru a îndeplini obiectivele organizației. În mediul de afaceri de astăzi care se modifică rapid, echipele apar ca o cerință pentru obținerea succesului.[17] Prin urmare, managerii buni încearcă în mod constant să ajute grupurile pentru a deveni echipe. Această parte a capitolului oferă informații despre modul în care managerii pot facilita transformarea grupurilor în echipe.

Secțiunea de față a definit „echipa" și a accentuat diferența dintre un grup și o echipă. Următoarea secțiune – Managementul și Internetul – analizează un nou tip de echipă în cadrul organizației – echipa virtuală – care a devenit posibilă în principal prin achiziționarea tehnologiilor avansate pentru Internet de către organizații.

MANAGEMENTUL ȘI INTERNETUL

Echipa virtuală

Echipele virtuale sunt echipe din organizație ai căror membri, deși se află la distanțe de kilometri sau chiar pe continente diferite, sunt capabili să lucreze împreună pentru că pot comunica prin intermediul tehnologiei moderne a Internetului. Progresele tehnologice care au făcut posibile echipele virtuale cuprind Internetul, faxul, poșta electronică, videoconferințele și software-ul pentru calculatoare care permit conectarea echipei. Software-ul pentru calculatoare îi conectează electronic pe membrii echipei prin intermediul calculatoarelor, permițându-le să schimbe și să manipuleze instantaneu informații.

Echipele virtuale vor deveni și mai importante în organizațiile din noul secol datorită creșterii globalizării și a complexității afacerilor. Globalizarea impune membrilor organizației să lucreze împreună în timp ce se află la distanțe mari unii de alții, iar problemele complexe de afaceri de astăzi solicită atenție din partea celor mai inteligente minți din organizație, indiferent de locul geografic în care se găsesc acestea. Provocarea pe care o ridică managementului echipele virtuale este aceea de a-i face pe oameni să lucreze împreună chiar dacă nu se pot întâlni față în față.

TIPURILE DE ECHIPE DIN ORGANIZAȚII

Echipele din organizații îmbracă diferite forme. Următoarele secțiuni analizează trei tipuri de echipe care se întâlnesc în mod obișnuit în organizațiile de astăzi: echipele orientate pe rezolvarea problemelor, echipele autoconduse și echipele interfuncționale.

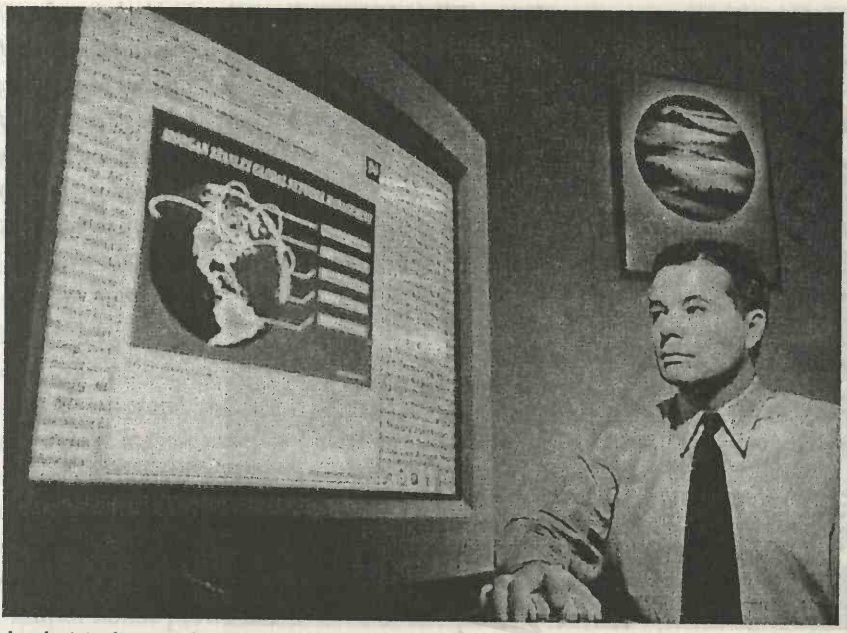
ECHIPELE ORIENTATE PE REZOLVAREA PROBLEMELOR Managementul se confruntă zilnic cu numeroase probleme organizatorice. Exemple: sistemele de producție care nu realizează produse cu o calitate corespunzătoare; salariați care par să fie apatici și neimplicați; manageri care își fundamentează deciziile pe informații incorecte.

Pentru a primi sprijin în rezolvarea unor astfel de probleme formidabile, managementul înființează în mod obișnuit echipe speciale. Echipa înființată pentru a ajuta la eliminarea unei probleme specifice din cadrul organizației poartă denumirea de **echipă orientată pe rezolvarea problemei**. Echipa specifică orientată pe rezolvarea problemei are între 5 și 12 membri și este constituită pentru a analiza modalități de îmbunătățire a calității în toate etapele din organizație, a face mai eficiente procesele din organizație sau a îmbunătăți mediul general de muncă.[18]

Echipa orientată pe rezolvarea problemei este o echipă din organizație înființată pentru a ajuta la eliminarea unei probleme specifice din cadrul organizației.

După ce echipa orientată pe rezolvarea problemei ajunge la un consens, ea face recomandări managementului legate de modul în care poate să abordeze o problemă specifică. Managementul poate răspunde recomandărilor echipei prin implementarea lor completă, prin modificarea și apoi implementarea lor sau prin solicitarea unor informații suplimentare pentru evaluarea recomandărilor. După ce problema a fost rezolvată, echipa este, în general, desființată.

ECHIPELE AUTOCONDUSE **Echipa autocondusă**, denumită uneori grupul de lucru autocondus sau echipa autoîndrumată, este o echipă care își planifică, organizează, influențează



Datorită tehnologiei, directorul responsabil cu informațiile, Kevin Parker, de la banca de investiții Morgan Stanley conduce în prezent un grup virtual de 9.600 de oameni. Grupul există datorită „intranetului" – o rețea internă de Internet – care conectează oamenii de la 37 de filiale din întreaga lume. De exemplu, în New York, salariații de la divizia de valori mobiliare pot să trimită 100 de pagini de informații brokerilor care le vor primi înainte de deschiderea bursei, a doua zi, la Tokyo. Chiar și ordinele verbale de cumpărare și vânzare pot fi digitalizate și expediate în întreaga lume prin intermediul unui sistem de mesagerie vocală.

și controlează activitatea în condițiile unor îndrumări și intervenții minime din partea managementului. Această echipă creativă cuprinde un grup foarte integrat de persoane calificate, care au o pregătire interfuncțională și care dispun de responsabilitatea și autoritatea de a îndeplini o serie de activități specifice.

Echipa autocondusă este o echipă care își planifică, organizează, influențează și controlează activitatea în condițiile unor îndrumări și intervenții minime din partea managementului.

Activitățile care erau întreprinse în mod specific de către management în condițiile unui mediu tradițional de muncă – conceperea programelor de muncă, stabilirea ritmului și a pauzelor de muncă, stabilirea creșterilor de salarii și a recompenselor pe care urmează să le primească salariații, precum și comandarea materiilor prime care urmează să fie folosite în procesul de producție – sunt acum transferate către membrii echipei autoconduse. Fiind în general responsabile de întreaga sarcină și nu doar de „părți" ale ei,[19] echipele autoconduse constituie o modalitate nouă și importantă de structurare, conducere și recompensare a muncii. Întrucât aceste echipe necesită doar o atenție minimă din partea managementului, ele oferă posibilitatea managementului să întreprindă alte activități de management, cum ar fi planificarea strategică.

S-au înregistrat numeroase confirmări ale succeselor repurtate de echipele de lucru autoconduse.[20] Aceste echipe se bucură de o popularitate din ce în ce mai mare întrucât mediul

Echipele interfuncționale operează în tot felul de situații. Membrii acestei echipe de mecanici de la standuri depind unul de altul pentru a-și presta munca, fiecare venind cu propriile cunoștințe pentru a îndeplini o anumită sarcină.

de afaceri de astăzi pare să solicite existența unor astfel de echipe de lucru care să rezolve independent problemele, salariații americani așteaptă o libertate mai mare la locul de muncă, iar viteza progresului tehnic impune salariaților să fie capabili să se adapteze rapid. Desigur, nu toate echipele autoconduse înregistrează succese. Pentru a asigura succesul unei echipe autoconduse, managerul trebuie să selecteze cu atenție și să-i pregătească în mod corespunzător pe membrii acesteia.[21]

ECHIPELE INTERFUNCȚIONALE O **echipă interfuncțională** este o echipă de lucru alcătuită din oameni aparținând diverselor domenii funcționale ale organizației – de exemplu, marketing, finanțe, resurse umane și operațiuni – care se focalizează asupra unui obiectiv specific. Echipele interfuncționale pot sau nu să se autoconducă, deși, în general, echipele autoconduse sunt echipe interfuncționale. Întrucât membrii echipei interfuncționale aparțin unor compartimente diferite ale organizației, echipa dispune de cunoștințele necesare pentru a coordona toate activitățile compartimentelor din organizație care au impact asupra activității depuse de ea.

Echipa interfuncțională este o echipă din organizație alcătuită din oameni aparținând diverselor domenii funcționale ale organizației care se focalizează asupra unui obiectiv specific.

DE LA UN SECTOR DE ACTIVITATE LA ALTUL

Producția de motociclete

ECHIPELE INTERFUNCȚIONALE PROIECTEAZĂ NOI PRODUSE LA HARLEY-DAVIDSON

Harley-Davidson proiectează, produce și vinde motociclete de mare gabarit, piese și accesorii pentru motociclete, precum și articole de îmbrăcăminte pentru motocicliști. Compania oferă patru modele bine cunoscute de motociclete: Sportster, Dyna, Softail și

Touring. În ultimii ani, produsele companiei Harley-Davidson s-au bucurat de o mare popularitate, notorietate și recunoaștere.

În plus, managementul companiei Harley-Davidson este recunoscut în întreaga lume pentru modul plin de succes în care folosește tehnicile de management progresiste, de ultimă oră. Unul dintre domeniile specifice în care managementul de la Harley-Davidson s-a bucurat de aprecieri este cel al folosirii echipelor interfuncționale pentru proiectarea noilor produse. Într-o anumită măsură, la Harley-Davidson s-a ținut întotdeauna cont de sfatul echipelor interfuncționale în cadrul procesului de proiectare a noilor produse. Reprezentanți ai compartimentelor de inginerie, aprovizionare, producție și marketing au avut întotdeauna o influență asupra noilor produse.

Mai recent, managementul și-a accentuat angajamentul său față de folosirea echipelor interfuncționale pentru proiectarea noilor produse prin înființarea unui Centru pentru dezvoltarea produselor (CDP) lângă fabrica din Wauwatosa, Wisconsin. În decursul timpului, producătorul de motociclete a pus în mod consecvent un acccent din ce în ce mai mare pe folosirea echipelor interfuncționale pentru dezvoltarea noilor produse. CDP a impulsionat această tendință prin reunirea inginerilor proiectanți, a specialiștilor în aprovizionare, a personalului din cadrul producției, precum și a altor persoane esențiale sub acoperișul unei singure clădiri. Acești membri ai echipei lucrează zi de zi împreună și își concentrează întreaga atenție asupra procesului de dezvoltare a noilor produse.

La Harley-Davidson, angajamentul managementului pentru proiectarea unor noi produse prin intermediul echipelor interfuncționale este evident. Managementul folosește echipele nu numai pentru a proiecta cât mai bine posibil produsele, dar și pentru a dezvolta un sentiment de loialitate și de angajament față de noile produse care sunt proiectate.

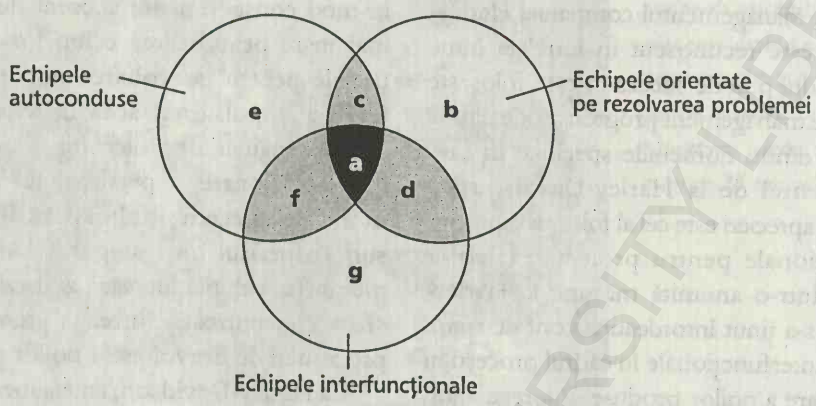
Ca exemple de echipe interfuncționale putem da echipele înființate pentru a alege și a implementa noile tehnologii în cadrul organizației; echipele constituite pentru a îmbunătăți eficiența marketingului în cadrul organizației; precum și echipele înființate pentru a controla costurile de producție.[22]

Această secțiune a analizat trei tipuri de echipe care există în cadrul organizațiilor: echipele orientate pe rezolvarea problemelor, echipele autoconduse și echipele interfuncționale. Trebuie arătat că managerii pot folosi aceste echipe în diverse combinații. Figura 17.6 prezintă câteva dintre combinațiile posibile pe care le pot folosi managerii. De exemplu, secțiunea *a* din figură înfățișează o echipă care este orientată pe rezolvarea problemei, autocondusă și interfuncțională, în timp ce secțiunea *b* înfățișează o echipă care este orientată pe rezolvarea problemei, dar care nu este autocondusă și nici interfuncțională. Înainte de a înființa o echipă, managerii trebuie să studieze cu atenție situația concretă din organizație și să înființeze acea echipă care corespunde cel mai bine acestei situații.

ETAPELE EVOLUȚIEI ECHIPELOR

Din ce în ce mai mulți manageri moderni folosesc echipele de lucru pentru a îndeplini sarcinile organizației. Totuși, simpla înființare a unei astfel de echipe nu garantează că ea va fi productivă. De fapt, managerii trebuie să fie răbdători dacă o echipă de lucru nu se va dovedi inițial productivă, pentru că echipele trebuie, în general, să parcurgă o serie de etape înainte de a deveni productive. Managementul trebuie să înțeleagă acest proces de evoluție astfel încât să

FIGURA 17.6 **Tipurile posibile de echipe în funcție de diversele combinații care se pot stabili între autoconducere, orientarea pe rezolvarea problemei și interfuncționalitate**



poată facilita parcurgerea lui. Următoarele secțiuni analizează diversele etape pe care trebuie să le parcurgă, de regulă, o echipă înainte de a deveni pe deplin productivă.[23]

CONSTITUIREA **Constituirea** este prima etapă a procesului de evoluție a echipelor. Pe parcursul acestei etape, membrii echipei nou formate încep să se orienteze asupra echipei și să se familiarizeze unii cu alții. Această perioadă se caracterizează prin explorarea unor probleme legate de noua situație de lucru cu care se confruntă membrii, cum ar fi ceea ce se așteaptă de la ei, ce tip de autoritate există în cadrul grupului și cine dispune de această autoritate, ce fel de oameni sunt membrii echipei, precum și ce calificări au membrii echipei.

Constituirea este prima etapă a procesului de evoluție a echipelor pe parcursul căreia membrii echipei nou formate încep să se orienteze asupra echipei și să se familiarizeze unii cu alții pe măsură ce explorează problemele legate de noua situație de muncă.

Etapa de constituire a echipei se caracterizează, de regulă, prin incertitudine și stres. Recunoscând că membrii echipei se străduiesc să se adapteze atât la noua lor situație de lucru, cât și unii cu alții, managerii trebuie să fie toleranți față de discuțiile informale lungi în care se explorează elementele specifice ale echipei și să nu le privească pe acestea ca pe o pierdere de timp. Echipei nou formate trebuie să i se permită o perioadă de explorare în cazul în care se dorește ca aceasta să devină pe deplin productivă.

FURTUNA După ce s-a constituit echipa, începe furtuna. **Furtuna**, cea de-a doua etapă a procesului de evoluție a echipelor, se caracterizează prin conflicte și neînțelegeri pe măsură ce membrii echipei devin mai insistenți în clarificarea rolurilor lor individuale. Pe parcursul acestei perioade, echipei pare să-i lipsească unitatea întrucât membrii contestă în mod continuu modul în care funcționează echipa.

Furtuna, cea de-a doua etapă a procesului de evoluție a echipelor, se caracterizează prin conflicte și neînțelegeri pe măsură ce membrii echipei devin mai insistenți în clarificarea rolurilor lor individuale.

Pentru a ajuta echipa să treacă de etapa de furtună, managerii trebuie să-i încurajeze pe membrii echipei să se simtă liberi să critice orice problemă care privește echipa și să-și prezinte punctele lor de vedere complet și corect. Mai mult decât atât, managerii trebuie să-i îndemne pe membrii echipei să ajungă la înțelegeri care vor permite echipei să-și îndeplinească obiectivul (obiectivele).

NORMAREA Când se sfârșește etapa de furtună, începe etapa de normare. **Normarea**, cea de-a treia etapă a procesului de evoluție a echipelor, se caracterizează prin înțelegeri între membrii echipei privind rolurile, regulile și comportamentele adecvate pe care trebuie să le îmbrățișeze atunci când lucrează în echipă. În această etapă se rezolvă conflictele apărute în etapa de furtună.

Normarea, cea de-a treia etapă a procesului de evoluție a echipelor, se caracterizează prin înțelegeri între membrii echipei privind rolurile, regulile și comportamentele adecvate pe care trebuie să le îmbrățișeze atunci când lucrează în echipă.

Managerii trebuie să încurajeze echipele care au pătruns în etapa de normare să conceapă norme și valori ale echipelor care vor fi importante pentru succesul organizației. Procesul de stabilire a comportamentelor adecvate și neadecvate în cadrul echipei este esențial pentru productivitatea viitoare a echipei de lucru.

ACȚIUNEA Cea de-a patra etapă a procesului de dezvoltare a echipelor este etapa de **acțiune**. În această etapă, echipa se focalizează pe deplin asupra rezolvării problemelor din organizație și pe soluționarea provocărilor cu care se confruntă. Echipa este acum productivă: după ce a trecut cu succes prin primele etape ale evoluției echipelor, membrii echipei au ajuns să se cunoască între ei și să-și stabilească rolurile, așteptările și normele.

Acțiunea, cea de-a patra etapă în procesul de evoluție a echipelor, se caracterizează prin focalizarea pe rezolvarea problemelor organizației și pe soluționarea provocărilor asumate.

Pe parcursul acestei etape, managementul trebuie să cunoască în mod regulat realizările echipei, întrucât comportamentul productiv al echipei trebuie întărit pentru a spori probabilitatea manifestării lui și în viitor.

SUSPENDAREA Cea de-a cincea și ultima etapă a procesului de evoluție a echipelor este cunoscută sub denumirea de **suspendare**. Acum echipa și-a terminat activitatea și se pregătește să se desființeze. Această etapă are loc, în mod normal, numai pentru echipele care au fost înființate pentru îndeplinirea unui anumit scop într-o perioadă limitată de timp. Comitetele speciale și grupurile operative sunt exemple de astfel de echipe. Pe parcursul etapei de suspendare, membrii echipei se simt, în general, dezamăgiți că echipa lor se destramă întrucât desființarea echipei înseamnă pierderea unor relații satisfăcătoare pe plan personal și/sau a unor situații plăcute de muncă.

Suspendarea, cea de-a cincea și ultima etapă a procesului de evoluție a echipelor, este etapa în care echipa își termină activitatea și se pregătește să se desființeze.

Pe parcursul acestei etape de evoluție a echipelor, managerii trebuie să perceapă drept normale dezamăgirea și sentimentul de pierdere manifestate de membrii echipei și să se asigure

că pe aceștia îi așteaptă în organizație alte ocazii stimulante și atractive. Este important ca managementul să facă tot ceea ce este necesar pentru a-i integra pe acești oameni în noi echipe sau în noi domenii ale organizației.

Deși o serie de echipe de lucru nu parcurg toate etapele de evoluție descrise, cunoașterea etapelor de constituire, furtună, normare, acțiune și suspendare va oferi managerilor multe informații utile despre modul în care pot să formeze echipe de lucru productive. Mai presus de toate, managerii trebuie să-și dea seama că noile echipe sunt diferite de echipele mature și că provocarea lor este de a transforma echipa pe care o conduc într-o echipă de lucru matură, productivă.

EFICIENȚA ECHIPELOR

La începutul acestui capitol, echipele au fost definite drept grupuri de oameni care se influențează între ei pentru îndeplinirea obiectivelor organizației. Este ușor de observat de ce echipele eficiente sunt esențiale pentru succesul organizației. Echipele eficiente sunt acele echipe care vin cu idei inovatoare, își îndeplinesc obiectivele și se adaptează la schimbare atunci când este necesar. Membrii lor sunt foarte angajați atât față de echipă, cât și față de obiectivele organizației. Astfel de echipe sunt foarte apreciate de managementul de vârf, meritele lor le sunt recunoscute, iar realizările le sunt recompensate.[24]

Figura 17.7 prezintă caracteristicile unei echipe eficiente. În figură sunt înfățișate acțiunile pe care managerii trebuie să le întreprindă pentru a construi echipe eficiente în cadrul organizațiilor. *Acțiunile legate de oameni* sunt următoarele:[25]

1. Încercarea de a face ca munca echipei să fie plină de satisfacții.
2. Dezvoltarea unei încrederi mutuale între membri, precum și între echipă și management.
3. Impunerea unei bune comunicări – atât din partea managementului către echipă, cât și în interiorul echipei.
4. Minimizarea conflictelor nerezolvate și a luptelor de putere în cadrul echipei.
5. Abordarea eficientă a amenințărilor care se îndreaptă împotriva echipei sau care se manifestă în interiorul ei.
6. Impunerea percepției că locurile de muncă ale membrilor echipei sunt sigure.

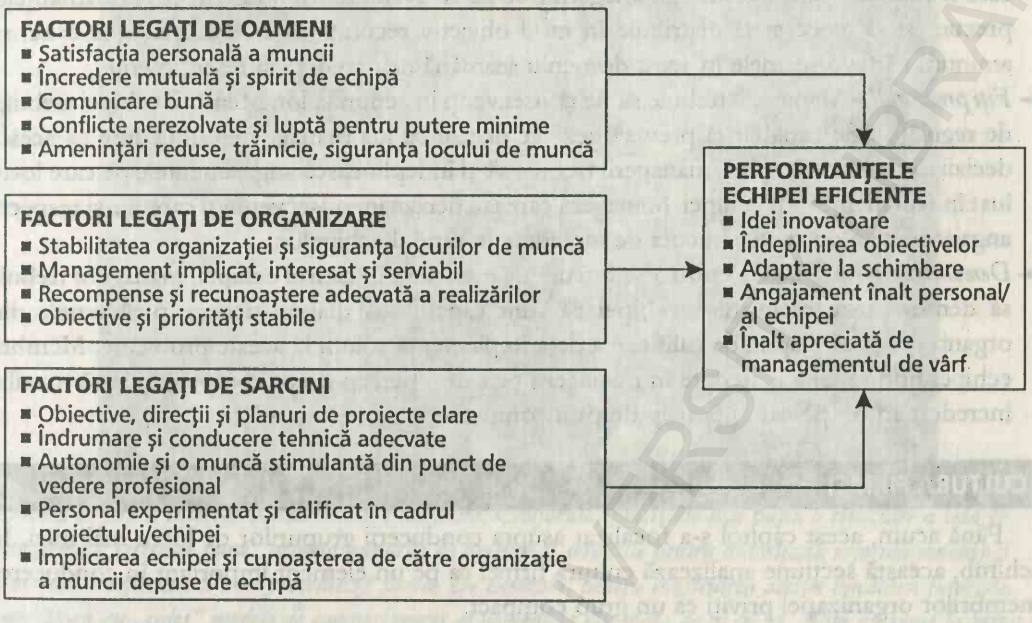
Acțiunile legate de organizare pe care trebuie să le întreprindă managerii pentru a construi echipe eficiente cuprind:

1. Construirea unei organizații sau structuri a firmei stabile pe care membrii echipei să o perceapă drept sigură.
2. Implicarea în evenimentele legate de echipă și manifestarea interesului față de progresul și funcționarea echipei.
3. Recompensarea și recunoașterea adecvată a echipelor pentru realizările lor.
4. Stabilirea unor obiective și priorități stabile pentru echipă.

În sfârșit, Figura 17.7 ne arată că managerii pot construi echipe de lucru eficiente prin întreprinderea a șase *acțiuni legate de sarcini*:

1. Stabilirea unor obiective, direcții și planuri de proiecte clare pentru echipă.
2. Oferirea unei îndrumări și conduceri tehnice adecvate pentru echipă.
3. Stabilirea unei autonomii pentru echipă și a unei munci stimulante în cadrul echipei.

FIGURA 17.7 Factorii care contribuie la eficiența echipei



4. Alegerea unui personal experimentat și calificat care să facă parte din echipă.
5. Încurajarea implicării echipei.
6. Cunoașterea în cadrul organizației a muncii prestate de echipă.

ÎNCREDEREA ȘI ECHIPELE EFICIENTE

Probabil că elementul cel mai important al unei echipe eficiente este încrederea. Încrederea reprezintă credința în seriozitatea, capacitatea și integritatea celuilalt semen. Dacă membrii echipei nu vor avea încredere unul în altul, în liderul echipei și în management, managerii pot descoperi că formarea unei echipe eficiente devine imposibilă.[26]

Astăzi se manifestă o preocupare semnificativă că managementul nu inspiră tipul de încredere care este esențial pentru eficiența echipei. De fapt, încrederea subordonaților în managerii lor este extrem de redusă, iar sondajele întreprinse în rândul salariaților ne arată că ea poate să se reducă și mai mult în viitor.

Managementul trebuie să se focalizeze urgent pe modificarea acestei tendințe. Există mai multe strategii pe care managerii le pot folosi pentru a impune încrederea în interiorul grupurilor:[27]

- *Comunicați des cu membrii echipei* – Aceasta este o strategie fundamentală. Informarea membrilor organizației în legătură cu noutățile din organizație, explicarea motivelor pentru care au fost luate anumite decizii, precum și împărtășirea informațiilor despre operațiunile organizației constituie exemple ale modului în care managerii trebuie să comunice cu membrii echipei.
- *Manifestați respect pentru membrii echipei* – Managerii trebuie să demonstreze membrilor echipei că sunt foarte apreciați. Ei pot demonstra respectul lor față de membrii echipei prin delegarea către aceștia a sarcinilor, prin ascultarea atentă a feedback-ului care vine din partea grupului și prin acțiunea adecvată pe baza acestui feedback.

- *Fiți corect față de membrii echipei* – Membrii echipei trebuie să primească acele recompense pe care le merită. Pentru aceasta, managerii trebuie să evalueze în mod corect performanțele, precum și să aloce și să distribuie în mod obiectiv recompensele. Nu mai este cazul să amintim că favoritismele în acest domeniu seamănă neîncredere și resentimente.
- *Fiți predictibil* – Managerii trebuie să fie consecvenți în acțiunile lor. Membrii echipei trebuie, de regulă, să fie capabili să previzioneze ce decizii va lua managementul înainte ca aceste decizii să fie luate. În plus, managerii trebuie să-și îndeplinească angajamentele pe care le-au luat în fața membrilor echipei. Managerii care iau decizii inconsecvente și care nu-și respectă angajamentele nu se vor bucura de încredere în rândul echipelor.
- *Demonstrați competență* – Pentru a se bucura de încredere în cadrul echipei, managerii trebuie să demonstreze membrilor echipei că sunt capabili să diagnosticheze problemele din organizație și că dispun de calificarea de a implementa soluții la aceste probleme. Membrii echipei tind să aibă încredere în managerii pe care-i percep drept competenți și să nu aibă încredere în cei pe care-i percep drept incompetenți.

CULTURA FIRMEI

Până acum, acest capitol s-a focalizat asupra conducerii grupurilor de lucru mai mici. În schimb, această secțiune analizează cultura firmei ca pe un element important în conducerea membrilor organizației priviți ca un grup compact.

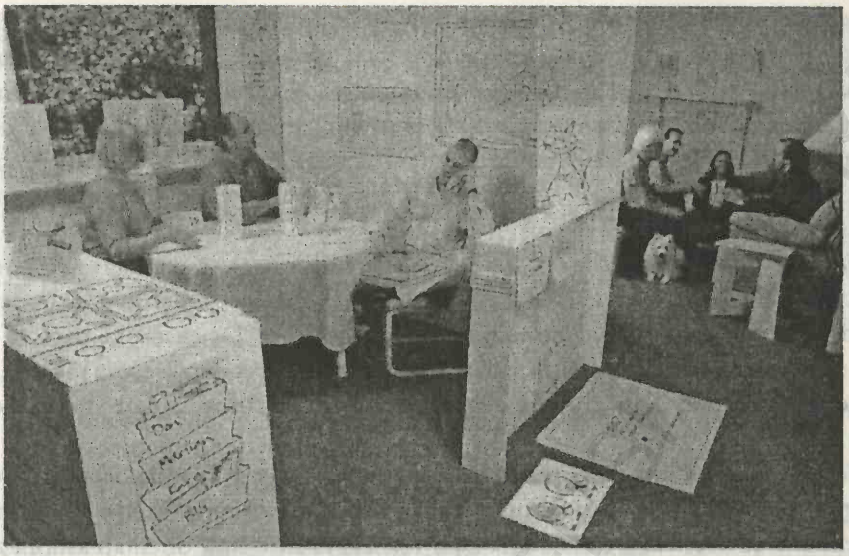
Cultura firmei reprezintă o serie de valori și de convingeri comune pe care le au membrii organizației în privința funcționării și a existenței organizației lor. Tipul de cultură a firmei prezent într-o anumită organizație poate fi descoperit prin studierea simbolurilor statutului, a tradițiilor, a istoriei și a mediului fizic din acea organizație. Managementul care înțelege semnificația tuturor acestor factori îi poate folosi pentru a crea o cultură a firmei care să fie benefică pentru firmă.

Cultura firmei reprezintă o serie de valori și de convingeri comune pe care le au membrii organizației în privința funcționării și a existenței organizației lor.

SIMBOLURILE STATUTULUI Simbolurile statutului dintr-o organizație – semnele vizibile, externe ale poziției sociale care sunt asociate diverselor posturi din cadrul firmei – oferă unui observator o imagine privind ierarhia socială din organizație. Dimensiunea și poziționarea biroului unui membru al organizației, ca și accesul membrului la cluburile directorilor sau la locurile rezervate de parcare, ne indică statutul postului ocupat de acel membru.

TRADIȚIILE ȘI ISTORIA Istoria și tradițiile firmei pot influența modul în care acționează zi de zi salariații din acea firmă. În mod specific, tradițiile formate de-a lungul timpului îi permit salariatului să știe cu exactitate ce se așteaptă de la el. Prin urmare, prin formarea tradițiilor, managerii pot să îndrume comportamentele de zi cu zi din organizație.

MEDIUL FIZIC Mediul fizic al firmei ne oferă un indiciu legat de cultura firmei. De exemplu, birourile închise și existența unui număr mic de spații în care se pot întâlni membrii organizației ne indică prezențe unei culturi închise a firmei. Pe de altă parte, o clădire cu birouri deschise și cu spații extinse unde pot interacționa salariații ne poate sugera prezența unei culturi mai deschise. Prin urmare, managementul care dorește o cultură deschisă va căuta



Cultura la firma Interval Research din Palo Alto, California, constituie mai puțin o reflectare a ceea ce face firma („cercetare pură" privind bunurile de consum și serviciile pentru autostrada informațională) și mai mult o reflectare a cum procedează firma. De exemplu, pentru construirea acestei bucătării futuriste, cercetătorii au „cules" modele de comportament al oamenilor din viața de zi cu zi. Apoi au venit la birou și au interpretat nonconformist viața imaginată a clienților imaginari.

să lase întotdeauna deschise ușile de la birouri; managementul care dorește un tip mai formal de cultură a firmei va încuraja închiderea ușilor de la birouri.

SEMNIFICAȚIA CULTURII FIRMEI

Semnificația pentru management a culturii firmei este aceea că ea influențează comportamentul fiecărui membru din cadrul organizației, iar în condițiile în care este aleasă cu atenție, cultura poate avea un efect pozitiv semnificativ asupra succesului organizației.[28] Totuși, în cazul în care nu este gestionată corespunzător, cultura firmei își poate aduce aportul la condamnarea organizației. În mod specific, managementul de vârf, precum și alți lideri ai organizației din prezent sau trecut sunt agenții esențiali care influențează cultura firmei.

Lucrările prezente de management sunt pline de sfaturi despre modul în care managerii trebuie să gestioneze problemele legate de cultura firmei. Una dintre cărțile care se dovedește în mod deosebit practică și utilă sugerează că există cinci mecanisme principale pentru dezvoltarea și întărirea culturii dorite în cadrul firmei:[29]

- *Problemele cărora liderii le acordă atenție, pe care le evaluează și le controlează* – Liderii pot comunica foarte eficient care este viziunea lor despre organizație și ce doresc să fie întreprins punând în mod consecvent accentul pe aceleași probleme în cadrul ședințelor, în remarcile și întrebările obișnuite, precum și în analiza strategiei. De exemplu, în cazul în care calitatea produselor constituie valoarea dominantă care trebuie inoculată salariaților, liderii pot să se intereseze în mod consecvent de efectul oricărei schimbări propuse asupra calității produselor.
- *Reacțiile liderilor la incidentele și crizele esențiale din organizație* – Maniera în care liderii abordează crizele poate crea noi convingeri și valori și poate dezvălui supozițiile de bază ale organizației.

De exemplu, când o firmă se confruntă cu o criză financiară dar nu concediază nici un salariat, mesajul este că organizația se percepe ca o „familie" care are grijă de membrii săi.

- *Exemplu personal și îndrumare deliberate* – Comportamentele liderilor atât în cadrul formal, cât și în cel informal au un efect important asupra convingerilor, valorilor și comportamentelor salariaților. De exemplu, dacă directorul general lucrează în mod regulat peste program și în zilele de la sfârșitul săptămânii, alți manageri vor răspunde probabil petrecând mai mult timp la locul de muncă.
- *Criteriile pentru alocarea recompenselor și a statutului* – Liderii pot să comunice ferm care sunt prioritățile și valorile lor legând în mod consecvent recompensele și pedepsele de comportamentele care impun aceste mijloace de motivare. De exemplu, dacă se acordă o primă săptămânală pentru depășirea obiectivelor privind producția sau vânzările, salariații vor recunoaște importanța care se acordă acestor activități și își vor focaliza eforturile asupra lor.
- *Criteriile de recrutare, selecție, promovare și pensionare a salariaților* – Tipurile de oameni care sunt angajați și reușesc în organizație sunt cei care acceptă valorile organizației și se comportă în conformitate cu acestea. De exemplu, dacă managerii care sunt orientați asupra acțiunii și care implementează eficient strategiile urcă în mod consecvent pe scara ierarhică, prioritățile organizației vor deveni evidente pentru ceilalți manageri.

Pentru a influența tipul de cultură care există în organizație, managerul trebuie mai întâi să determine ce cultură va fi adecvată pentru organizație și apoi să întreprindă acțiuni calculate și clare pentru a încuraja apariția, dezvoltarea și menținerea respectivei culturi. Acceptarea dezvoltării unei culturi fără o influență planificată din partea managementului poate conduce la apariția unei culturi inadecvate care limitează succesul organizației.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

În conducerea grupurilor, managerii de la compania Rolls-Royce trebuie să înțeleagă că există o diferență esențială între un grup și o echipă. În timp ce un grup constă din oameni care interacționează între ei, sunt conștienți din punct de vedere psihologic de existența celorlalți membri ai grupului și se percep ca un grup, o echipă este un grup ai cărui membri se influențează unul pe altul în vederea îndeplinirii obiectivelor organizației. În mod evident, echipele sunt mai dezirabile din punctul de vedere al managementului, iar una dintre provocările importante la adresa managementului este aceea de a transforma grupurile în echipe.

Managementul companiei Rolls-Royce poate să folosească echipele orientate pe rezolvarea problemei, autoconduse și interfuncționale pentru a rezolva problemele specifice ale organizației și a aborda problemele organizației dintr-o diversitate de unghiuri funcționale. Alegerea echipelor – sau a combinației de echipe – va depinde de condițiile concrete din organizație.

După ce echipa este înființată, managementul de la compania Rolls-Royce trebuie să fie răbdător și să recunoască faptul că echipele au nevoie, de regulă, de ceva timp pentru a se transforma în unități productive de lucru. Procesul de evoluție a echipelor se derulează, în general, de la etapa de constituire a echipei și până la etapa de acțiune deplină a acesteia. Managementul trebuie să cunoască fiecare etapă a procesului, să ajute echipele să treacă prin aceste etape și să le împuternicească pentru a-și presta activitatea.

Managerii de la compania Rolls-Royce trebuie să se străduiască să dezvolte echipe *eficiente* – echipe care vin cu idei inovatoare, își îndeplinesc obiectivele, se adaptează la schimbare și sunt caracterizate prin existența unor membri care se dedică atât echipei, cât și organizației. Este esențial,

de asemenea, ca managerii companiei Rolls-Royce să se bucure de încredere în rândul echipelor lor prin informarea membrilor echipei în legătură cu evenimentele din companie, manifestarea respectului și comportarea corectă față de ei, predictibilitate în luarea deciziilor și demonstrarea capacității de a rezolva problemele organizației.

Dacă firma Rolls-Royce dorește să beneficieze pe deplin de talentul salariaților săi, managementul trebuie să acționeze nu numai pentru transformarea grupurilor de lucru în echipe eficiente de lucru dar și pentru transformarea unor astfel de echipe într-o parte componentă a culturii firmei. Adică, membrii companiei Rolls-Royce trebuie să împărtășească punctul de vedere al managementului conform căruia echipele eficiente constituie un mijloc important pentru obținerea succesului de către companie.

Pentru informații actualizate despre subiectele din acest capitol, exerciții pe Internet, legături cu site-urile similare de pe Internet, un ghid interactiv de studiu și multe alte lucruri, vizitați site-ul nostru la

http://www.prenhall.com/certo.

REZUMAT ORIENTAT PE ACȚIUNE

Recitiți obiectivele acestui capitol. Fiecare obiectiv este însoțit de întrebări. Răspunsul corect la aceste întrebări vă va ajuta să rețineți cele mai importante concepte prezentate în cadrul acestui capitol. După ce răspundeți la fiecare întrebare, încercuiți răspunsurile și verificați-le cu răspunsurile corecte de la sfârșitul capitolului. (*Sfat:* În cazul în care aveți vreun dubiu în legătură cu răspunsurile corecte, consultați pagina la care este abordată respectiva problemă în cadrul capitolului și care este menționată după răspunsul corect).

Încercuiți: Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc definiția conceptului de *grup* așa cum este folosită în contextul managementului.

A F a) Un grup este constituit din oameni care interacționează între ei, se percep ca un grup și sunt, în principal, conștienți din punct de vedere fizic de existența celorlalți membri ai grupului.

a b c d e b) Conform lui Cartwright și Lippitt, *nu* este corect dacă spunem că: (a) grupurile există în toate tipurile de organizații (b) grupurile apar inevitabil în toate aspectele care țin de existența organizației (c) grupurile dau naștere unor consecințe indezirabile în cadrul organizației, motiv pentru care existența lor trebuie descurajată (d) cunoașterea grupurilor poate să-i ajute pe manageri să sporească probabilitatea ca grupurile cu care lucrează să dea naștere unor consecințe dezirabile în cadrul organizației (e) toate afirmațiile de mai sus sunt corecte.

2. Să cunosc amănunțit diferența dintre grupurile formale și cele informale.

A F a) Un grup informal este un grup care există în cadrul organizației ca urmare a dorinței managementului.

A F b) Un grup formal este un grup care există în cadrul organizației în virtutea interacțiunii dintre membrii organizației care lucrează în apropiere unul de altul.

3. Să cunosc tipurile de grupuri formale care există în organizații.

a b c d e a) Tipul de grup care, în general, gestionează mai mult activități de rutină este un: (a) grup operativ informal (b) grup de comandă informal (c) grup operativ formal (d) grup de comandă formal (e) nici unul dintre grupurile de mai sus.

a b c d e b) Managerii trebuie să fie încurajați să întreprindă următoarele acțiuni pentru a spori succesul unui comitet: (a) să definească în mod clar obiectivele comitetului (b) să reformuleze ideile care au fost exprimate (c) să selecționeze un conducător pe baza capacității de a conduce eficient o ședință (d) a și b (e) a, b și c.

4. Să cunosc modul în care managerii pot determina grupurile care există în organizație.

A F a) Tehnica sociometriei presupune chestionarea oamenilor în legătură cu persoanele pe care aceștia ar dori să le conducă.

a b c d e b) Sociograma este definită în text drept: (a) o scrisoare care încurajează participarea grupului (b) o diagramă care prezintă de câte ori a fost aleasă o persoană de membrii grupului și dacă alegerea a fost reciprocă (c) o serie de informații demografice utile în stabilirea opțiunilor grupurilor informale (d) un document scos la imprimantă menit să prezinte caracteristicile psihologice și sociologice ale unui grup informal (e) nici unul dintre elementele de mai sus.

5. Să dobândesc informații despre ceea ce reprezintă echipele și despre modul în care pot fi conduse acestea.

A F a) Echipa interfuncțională poate, de asemenea, să fie o echipă orientată pe rezolvarea problemei, dar ea nu poate fi o echipă autocondusă.

a b c d e b) Care dintre următoarele etape *nu* constituie o etapă a evoluției echipelor: (a) furtuna (b) alarmarea (c) constituirea (d) acțiunea (e) normarea

A F c) Încrederea este probabil cel mai important element al echipelor eficiente.

6. Să dobândesc informații despre gestionarea culturii firmei pentru a spori succesul organizației.

A F a) Conceptul de cultură a firmei nu cuprinde, de regulă, seria de convingeri pe care membrii organizației le au despre organizația lor și funcționarea acesteia.

a b c d e b) Mecanismele pe care managerii le pot folosi pentru a influența cultura firmei cuprind: (a) problemele cărora liderii le acordă atenție (b) criteriile pe care le folosesc liderii pentru a acorda premiile în organizație (c) criteriile pe care liderii le folosesc pentru a selecta noi salariați (d) toate elementele de mai sus (e) nici unul dintre elementele de mai sus.

ANEXĂ LA STUDIUL DE CAZ INTRODUCTIV

ÎNTREBĂRI

„Grupurile de lucru sunt importante pentru progresul companiei Rolls-Royce" (pag. 495), precum și secțiunile care au revenit la studiul de caz au fost scrise pentru a vă ajuta să înțelegeți mai bine conceptele de management cuprinse în cadrul acestui capitol. Răspundeți la următoarele întrebări privind studiul de caz pentru a înțelege mai bine conținutul capitolului:

1. În ce tipuri de grupuri pot fi clasificate echipele de lucru de la Rolls-Royce organizate după stilul japonez? Explicați.
2. Ce sfaturi i-ați da unui manager de la Rolls-Royce care conduce o astfel de echipă?

EXERCIȚII PRIVIND APTITUDINILE DE MANAGEMENT: ALCĂTUIREA UNEI ECHIPE DE LUCRU

În acest capitol ați studiat diferite tipuri de echipe pe care managerii le folosesc în organizație. Studiul de caz introductiv explică modul în care Rolls-Royce și-a sporit succesul focalizându-și eforturile pe satisfacerea nevoilor clienților. Presupuneți că sunteți responsabil de alcătuirea unei echipe de lucru la Rolls-Royce pentru a vă asigura că accentul pus pe client se menține și este prezent în toate funcțiile companiei. Folosiți Figura 17.6 ca sprijin pentru stabilirea tipului de echipă pe care o veți înființa. Ce echipă ați ales? De ce ați ales această echipă? În analiza dumneavoastră, arătați de ce nu ați ales alte tipuri de echipă.

PROBLEME DE RECAPITULAT ȘI DE ANALIZAT

1. Cum este definit conceptul de *grup* în acest capitol?
2. De ce este importantă studierea grupurilor pentru manageri?
3. Ce este un grup formal?
4. Explicați semnificația verigilor de legătură pentru grupurile formale din organizații.
5. Enumerați și definiți două tipuri de grupuri formale care există în organizație.
6. De ce managerii trebuie să utilizeze comitete în cadrul organizațiilor?
7. Ce etape trebuie să parcurgă managerii pentru a se asigura că un comitet va avea succes?
8. Explicați cum pot fi utile echipele de lucru pentru o organizație.
9. Descrieți etapele prin care trece în mod specific un grup până ajunge la maturitate.
10. Ce este un grup informal?
11. Enumerați și definiți două tipuri de grupuri informale din cadrul organizațiilor.
12. Ce avantaje revin, în general, membrilor grupurilor informale?
13. Care este legătura dintre echipele de lucru și grupurile informale?
14. Grupurile formale sunt mai importante pentru manageri decât grupurile informale? Explicați.
15. Descrieți procedura sociometrică folosită pentru a studia apartenența la grupurile informale. Ce pot spune managerilor rezultatele unei analize sociometrice despre membrii unui grup informal?
16. Explicați conceptul lui Homan despre modul în care evoluează grupurile informale.
17. Care este diferența dintre un grup și o echipă? Există vreo diferență importantă între acestea care trebuie cunoscută de către manager? De ce?
18. Analizați modul în care managerii pot forma echipe eficiente în organizații.
19. Ce acțiuni pot întreprinde managerii pentru a se bucura de încredere în rândul echipelor? Această încredere este importantă? De ce?
20. Definiți cultura firmei. Pot managerii să impună, de fapt, cultura într-o anumită firmă? Explicați.

RĂSPUNSURILE LA REZUMATUL ORIENTAT PE ACȚIUNE

1. a) F, pag. 497
   b) c, pag. 497
2. a) F, pag. 506
   b) F, pag. 497-498
3. a) d, pag. 499
   b) e, pag. 500-501
4. a) F, pag. 508
   b) b, pag. 508
5. a) F, pag. 514
   b) b, pag. 516-517
   c) A, pag. 519
6. a) F, pag. 520
   b) d, pag. 521-522

STUDIU DE CAZ: Cine are datoria să restructureze compania Apple?

Pe 2 februarie 1996, Apple Computer și-a instalat cel de-al patrulea șef – Gilbert Amelio, directorul general care a fost creditat cu relansarea firmei National Semiconductor Corporation. Amelio descrie această relansare în cartea sa *Profit from Experience*: În esență, el a conceput o viziune simplă și i-a adunat pe oameni pentru a sprijini această viziune, indiferent care au fost costurile. Planul său a fost cunoscut sub denumirea de „strategia chartreuse" întrucât, în mijlocul procesului de restructurare a unei divizii de la compania Rockwell International, Amelio a declarat că dacă va fi nevoie va zugrăvi pereții în culoarea unui lichior franțuzesc denumit chartreuse dacă în felul acesta va atrage atenția oamenilor în legătură cu insistențele sale privind modificarea culturii firmei.

În momentul numirii lui Amelio în funcția supremă, comitetul director, acționarii, salariații și clienții companiei Apple așteptau de la acesta să restructureze operațiunile care evoluau cu greutate și să reaprindă speranțele și angajamentul care odată erau vitale pentru organizație. Amelio avea cu siguranță schițate acțiunile pe care urma să le întreprindă: cota companiei Apple pe piața calculatoarelor personale scăzuse la 7,8% în momentul în care și-a preluat funcția de la Apple. În cazul în care cota de piață ar fi continuat să scadă, o companie care fusese odată în fruntea inovațiilor urma să ajungă o companie care se lupta doar pentru o nișă pe piața calculatoarelor personale.

Amelio a întreprins schimbări rapide, dar el nu este un artist care taie în carne vie. Fizician ca formație, el manifestă o înclinație spre îndrumare și are un farmec personal deosebit. Deși Amelio a scris în cartea sa că „orice concediere este un semn al slăbiciunii managementului", o serie de specialiști consideră că el nu are o altă opțiune decât aceea de a face reduceri masive de personal într-o companie pe care mulți observatori o consideră drept una „slăbită". Planurile sale urmăresc, de asemenea, să pună capăt oscilației companiei în ceea ce privește licențierea tehnologiei pentru calculatoarele Macintosh, reinventarea strategiei de Internet a companiei și eliminarea eforturilor care nu privesc activitățile de bază ale companiei.

„Adevărul este", conform unui articol din revista *Business Week*, „că în ciuda reputației sale strălucitoare, Apple a mers rareori pe un drum neted – cel mult doar câțiva ani neîntrerupt. Managementul necorespunzător care a fost propriu companiei încă de la înființarea sa a făcut ca această firmă să ia decizii esențiale la fel de necorespunzătoare și să oscileze între strategiile pe care le urma".

Acest stil dezastruos de conducere a fost introdus chiar de fondatorii companiei, Steven P. Jobs și Stephen Wozniak. În timp ce cei doi au inventat sectorul calculatoarelor personale prin intermediul calculatorului Apple II, tot ei au fost cei care au dat naștere unei culturi a firmei foarte criticată în afara companiei. Principiile lor: fă lucrurile pe cont propriu, îndepărtează-i pe pesimiști și ignoră autoritatea. Cea mai mare realizare obținută prin adoptarea unei astfel de atitudini a fost obținerea unei mașinării uimitoare – „marele" Mac – de care s-au îndrăgostit utilizatorii.

Totuși, conform unui fost director al companiei Apple, această atât de lăudată cultură avea și o parte întunecată: „Era dezlănțuită și necontrolabilă". În mod inevitabil, această „parte întunecată" a condus la conflicte între creatorii nonconformiști de la Apple și managerii experimentați care au fost angajați pentru a conduce activitățile de marketing și de finanțe ale companiei. În primul rând, neînțelegerile dintre cei doi fondatori au condus la plecarea lui Wozniak din companie. Apoi luptele s-au transformat într-o bătălie pe toate fronturile între Jobs și fostul director al companiei PepsiCo, John Sculley, privind aspectul final al calculatorului Macintosh.

Sculley a venit la conducerea companiei. El a acționat imediat pentru a proteja compania recurgând la concedieri masive. Din nefericire, salariații nu au fost de acord cu sistemele pe care Sculley le-a introdus. Noul director general a trebuit să găsească o modalitate pentru a păstra inginerii și programatorii al căror geniu au menținut, în general, compania Apple în fruntea curbei tehnologiei. Soluția: Nu încerca să schimbi cultura impusă de Jobs și Wozniak. În mare, această abordare a funcționat, dar a avut anumite costuri. Glorificarea așa-numiților vrăjitori din domeniul tehnologiei a îngreunat supervizarea acestora și a impulsionat o atmosferă plină de aroganță care i-a împiedicat pe salariații de la toate nivelurile să răspundă serios în fața atacurilor venite din partea concurenței.

În plus, o glumă care circula la Apple susținea că protejarea culturii firmei înseamnă căutarea fără

sfârșit a consensului. Nici o decizie nu era finală; „chiar și un vot în care 15.000 de oameni se manifestau pentru și numai unul singur împotrivă nu echivala în mod automat cu adoptarea punctului de vedere al celor care votaseră pentru". Totuși, se pare că această glumă a fost ultima glumă de la Apple. An după an, deciziile esențiale erau amânate, schimbate sau evitate. Un fost director de la Apple se întreabă – „De ce nu putea cineva să spună: „Eu sunt liderul. Așa stau lucrurile. Mulțumesc pentru sfaturi, dar dacă nu vrei să acționezi cum îți sugerez, ești liber să pleci"".

Totuși, norocul companiei Apple a fost acela că Sculley și-a îndreptat atenția spre cercetare-dezvoltare. De fapt, el și-a asumat rolul de „vizionar tehnologic", atribuindu-și în 1990 titlul de director responsabil cu tehnologia. Aceasta a fost o mare greșeală. Proiectul său răsfățat, Newton, care țintea convergența calculatoarelor, a comunicațiilor și a pieței mass-media a căzut în ridicol în anul 1993.

Comitetul director al companiei Apple nu a râs. El l-a înlocuit pe Sculley cu Michael Spindler, a cărui atitudine îndreptată împotriva nonsensului în afaceri părea să fie vocea rațiunii atât de mult așteptată în cultura haotică a companiei Apple. Spindler a început cu restructurări masive. El a îndreptat, de asemenea, firma spre un model nou de firmă, orientat asupra unor marje reduse. Firma a răspuns la această strategie prin patru trimestre de creștere puternică și printr-o relansare a prețului acțiunilor. Totuși, cultul pentru consens care domnea la Apple și inconsecvența noului director general au format curând o combinație mortală. După un an de zile, Spindler a fost prins la mijloc într-un ciclu de întârzieri, reveniri și ocazii pierdute.

În acest moment, utilizatorii calculatoarelor Macintosh, acționarii și salariații loiali și-au întors privirea spre Amelio în speranța „restructurării companiei Apple". Dacă va dori să aibă succes el va trebui să rezolve problema culturii companiei Apple.

ÎNTREBĂRI

1. Descrieți cultura impusă în cadrul companiei Apple de Jobs și Wozniak. Care sunt elementele pro și contra acestei culturi? Ce ar fi putut fi făcut diferit pentru maximizarea elementelor pro și minimizarea elementelor contra?
2. Cum reflectă calculatorul Macintosh cultura companiei? Analizați „deciziile prin indecizie" luate de către liderii companiei Apple care au făcut ca Macintosh să-și piardă importanța. Aceste decizii reflectă problemele legate de cultura companiei Apple? Explicați.
3. Examinați cinci sugestii pentru liderii care doresc să gestioneze cu succes cultura firmei. Evaluați deciziile managementului companiei Apple în lumina fiecăreia dintre aceste sugestii. Ce greșeli s-au făcut și cum ar fi putut să fie corectate? Ce sfaturi i-ați da lui Amelio?

BCU IASI CENTRALA

CAPITOLUL 18
Cunoașterea oamenilor: Atitudinile, percepțiile și învățarea

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc atitudinile salariaților față de locul de muncă.
2. Să dobândesc informații despre modul în care se pot modifica atitudinile salariaților.
3. Să cunosc impactul percepțiilor salariaților asupra comportamentului lor.
4. Să cunosc cum este percepută de către salariați justiția procedurală.
5. Să înțeleg că persoanele adulte care învață sunt diferite de studenții mai tineri.

STUDIU DE CAZ INTRODUCTIV

Renașterea atitudinilor față de locul de muncă

Atenție: La sfârșitul capitolului (pag. 551) veți găsi o Anexă la studiul de caz introductiv care conține o serie de întrebări și un exercițiu privind aptitudinile de management. Această Anexă urmărește să aprofundeze aplicarea conceptelor din capitol la situațiile existente în studiul de caz.

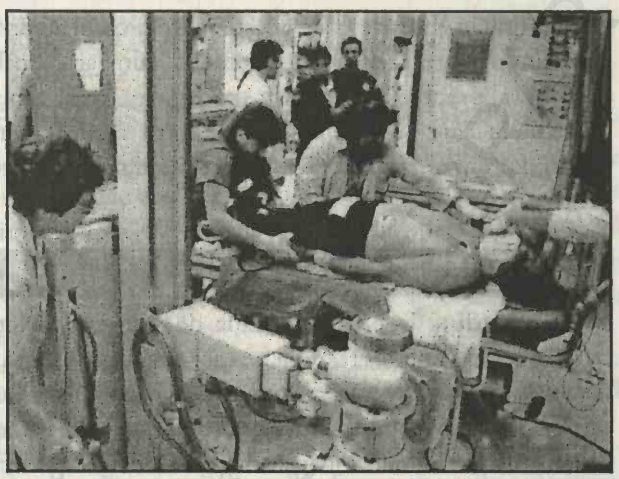
Claudia Younce, o asistentă medicală în vârstă de 43 de ani, se consideră sociabilă și pozitivistă. Ei îi place să îngrijească pacienții și este pasionată de meseria de asistent medical. Dar între 1991 și 1993, Younce a simțit un impas în cariera sa: După ce ceasul deșteptător suna dimineața, ea rămânea în pat visând la ce ar putea face în locul muncii pe care o presta la serviciu. Au ieșit la suprafață și alte simptome. Ea a observat că nu mai discuta atât de des cu colegii ei. A început să se întrebe dacă meseria de asistent medical era cu adevărat menirea sa.

„Simțeam că nu obțin prea mult de la slujba mea", își amintește Younce, care lucrează la St. Elizabeth Medical Center, unul dintre cele cinci spitale din Dayton, Ohio. „Îmi plăcea serviciul meu, dar simțeam că trebuia să fac ceva mai mult". Experiența ei nu era una neobișnuită. Nenumărați americani trăiesc momente de frustrare și de lipsă de satisfacție la locurile lor de muncă, în paralel cu un declin al atitudinilor față de muncă. Pe parcursul acestor perioade, productivitatea lor, de regulă, scade, iar ei nu mai percep nici o semnificație sau scop pentru prestarea muncii lor. De fapt, mulți oameni cred că părăsirea locului de muncă reprezintă singura modalitate pentru a-și elibera stresul. Totuși, experții îi avertizează pe salariații frustrați să nu întreprindă prea repede o acțiune majoră.

Tristețea la locul de muncă – un punct de minim în carieră – este un lucru obișnuit. Biroul pentru statistica muncii apreciază că peste 50% din salariați sunt nefericiți la locurile lor de muncă. Conform Priscillei Mutter, un consilier pe probleme de carieră din Dayton, oamenii trebuie să descopere cauzele frustrării lor pentru a îndrepta lucrurile.

Salariații cred adesea că managerii și colegii sunt cei care le provoacă frustrările la locul de muncă. Totuși, Mutter susține că la fel de obișnuit este ca problemele să apară datorită răspunsurilor pe care noi le dăm altora După ce oamenii descoperă sursa adevărată a

preocupărilor lor, ei vor trebui să caute alte ocazii în afara firmei şi să se reîntoarcă la şcoală pentru a dobândi noi calificări sau o nouă profesie. Orice efort pe care-l întreprind oamenii pentru a îmbunătăți o situație de muncă este, de regulă, în folosul lor. „Chiar dacă munca nu s-a schimbat, ei sunt proactivi, iar munca pe care o prestează le pare mai bună", spune Mutter. „Ei îşi iau viața în propriile mâini, iar lucrurile par mult mai luminoase".



Atunci când asistentele se confruntă cu stresul la locul de muncă, ele trebuie să fie proactive percepând problemele ca pe ceva care poate fi abordat.

De exemplu, Claudia Younce a dorit mai mult de la cariera sa de supervizor pentru asistente. Ea a vizitat doi consilieri pe probleme de carieră pentru sfaturi. După o serie de testări, primul consilier i-a recomandat să-şi schimbe cariera – o idee care nu a fost agreată de către Younce. Atunci ea s-a dus la Priscilla Mutter, care i-a spus că are o carieră care i se potriveşte, dar pe de altă parte i-a recomandat să întreprindă activități care nu aveau legătură cu locul ei de muncă pentru a obține un echilibru mai bun în viață. Un echilibru mai bun, a afirmat Mutter, va face ca munca ei să pară mai plină de semnificație.

Younce a început să lucreze cu Starfish, o organizație locală care întreprinde activități de voluntariat în țările în curs de dezvoltare. În această vară, ea va petrece o lună în Africa de Sud unde va preda cursuri de asistent medical. „Îmi place să călătoresc şi să ajut oamenii", spune Younce. „Munca voluntară îmi lărgeşte orizontul şi mă face să privesc într-o altă lumină viața".

Younce s-a înscris, de asemenea, şi la University of Cincinnati. Educația nu numai că-i alimentează dorința de a învăța dar îi oferă şi o ocazie pentru a-şi impulsiona cariera la spital. Acum Younce se trezeşte din pat în fiecare dimineață aşteptând cu nerăbdare să înceapă o nouă zi de muncă. Deşi responsabilitățile postului său nu s-au schimbat la spitalul St. Elizabeth, ea s-a vindecat în mare parte îndreptându-se spre ceea ce a făcut-o fericită. Deşi cei mai mulți oameni nu vor descoperi niciodată un loc de muncă „perfect", *atitudinea* lor şi modul în care percep munca *vor face diferența* în lumea reală.

Ce urmează

În Studiul de caz introductiv, Claudia Younce, o salariată care dispunea de calificările şi experiența necesare postului său, şi-a format atitudini care aveau un impact negativ asupra muncii sale. Acest capitol oferă informații managerilor privind modul în care pot să sporească productivitatea unor membri ai organizației cum este Claudia prin cunoaşterea oamenilor. Mai precis, capitolul studiază oamenii analizând următoarele probleme:

1. Atitudinile.
2. Percepțiile.
3. Învățarea.

Capitolele anterioare ale acestei părți a cărții au analizat problemele legate de oameni care sunt importante pentru management, cum ar fi influențarea și comunicarea, conducerea, motivarea, precum și grupurile și echipele. Acest capitol continuă studiul problemelor legate de oameni care sunt importante pentru management concentrându-se asupra trăsăturilor oamenilor din organizații. Trăsăturile analizate în următoarele secțiuni sunt atitudinile, percepția și învățarea.

CE SUNT ATITUDINILE?

O **atitudine** este predispoziția de a reacționa față de o anumită situație, persoană sau concept cu un anumit răspuns. Acest răspuns poate să fie pozitiv sau negativ. El este o reacție învățată – o reacție care rezultă din observațiile din trecut ale persoanei, din experiențele directe sau din expunerea la atitudinile altora. De exemplu, cineva poate spune, „Iubesc baseball-ul", comunicând celorlalți o atitudine generală privind sportul. O serie de fani ai baseball-ului s-au îndrăgostit de acest sport atunci când l-au practicat în copilărie; experiența directă a configurat atitudinile lor. Alții n-au jucat niciodată acest joc dar s-au îndrăgostit de el privind meciurile pe stadion sau la televizor. În timp ce alții au prieteni sau membri ai familiei care le-au influențat atitudinile comunicându-le dragostea lor față de acest joc.

Atitudinea este predispoziția de a reacționa față de o anumită situație, persoană sau concept cu un anumit răspuns.

Atitudinile sunt interne și pot fi ținute în mare parte ascunse în sufletul nostru sau pot fi făcute cunoscute altor oameni prin comportamentele noastre. În general, atitudinile au trei componente principale:[1]

1. *Cognitivă* – informații și convingeri despre o anumită persoană sau obiect.
2. *Afectivă* – un sentiment pozitiv sau negativ despre o anumită persoană sau obiect.
3. *Comportamentală* – o intenție sau o dorință de a ne comporta într-un anumit mod față de o anumită persoană sau obiect.

Din nou, o conversație între colegi ne poate ajuta să ilustrăm aceste diferențe:

Maria: Ai auzit de programul de pregătire care începe săptămâna viitoare?
Lex: Da, am citit câteva comentarii pe marginea acelui soft. Îmi poate ușura munca și mă poate ajuta să realizez buletine informative și scrisori mai bune.
David: Urăsc să merg la programele de pregătire și să învăț softuri noi. Chiar atunci când te obișnuiești cu un soft, ei îl schimbă cu un altul.
Maria: Voi încerca să învăț cât mai repede posibil acest soft astfel încât să-mi îmbunătățesc calificările și să pot concura pentru un post mai bun.

În această scurtă conversație, Lex comunică o anumită atitudine privind programul de pregătire. Informațiile pe care le-a dobândit despre acest program de pregătire l-au făcut să fie conștient de existența lui (componentă cognitivă), fără să-și formeze însă sentimente pozitive sau negative față de program. Totuși, David este conștient de existența programului, dar el manifestă o atitudine negativă (componenta afectivă) față de programul de pregătire, probabil pe baza propriilor experiențe din trecut sau a experiențelor altora. Maria nu numai că are informații despre program (componenta cognitivă) și un sentiment pozitiv față de el

(componenta afectivă), dar ea a decis și modul în care va aborda acest program (componenta comportamentală).

MODUL ÎN CARE CONVINGERILE ȘI VALORILE DAU NAȘTERE ATITUDINILOR

Pe ansamblu, atitudinile unei persoane sunt rezultatul convingerilor și al valorilor îmbrățișate de acea persoană. **Convingerile** sunt informațiile sau adevărurile acceptate despre un obiect sau o persoană care au fost dobândite printr-o experiența directă sau apelând la o sursă secundară. De exemplu, ceea ce cred oamenii despre restaurantele McDonald's sau despre Publisher's Clearinghouse Sweepstakes tinde să formeze atitudinile lor despre aceste firme și influențează modul în care reacționează față de ele.

Convingerile sunt informațiile sau adevărurile acceptate despre un obiect sau o persoană care au fost dobândite printr-o experiență directă sau apelând la o sursă secundară.

Valorile reprezintă aprecierea pe care o acordă oamenii diverșilor factori din cadrul mediului. Valorile tind să fie puncte de vedere aprofundate despre viață și ele sunt influențate de părinți, grupuri de colegi și asociați. Valorile tind să ne ghideze acțiunile și raționamentele într-o diversitate de situații. Astfel, valorile unei persoane legate de locul de muncă pot fi definite ca reprezentând acele concepte, principii, oameni, obiecte sau activități pe care respectiva persoană le consideră importante. Valorile sunt acele lucruri pentru care o persoană poate face sacrificii și poate munci din greu. La locul de muncă, factori cum ar fi compensația, recunoașterea meritelor și statutul sunt considerate adesea drept valorile cel mai des întâlnite.[2]

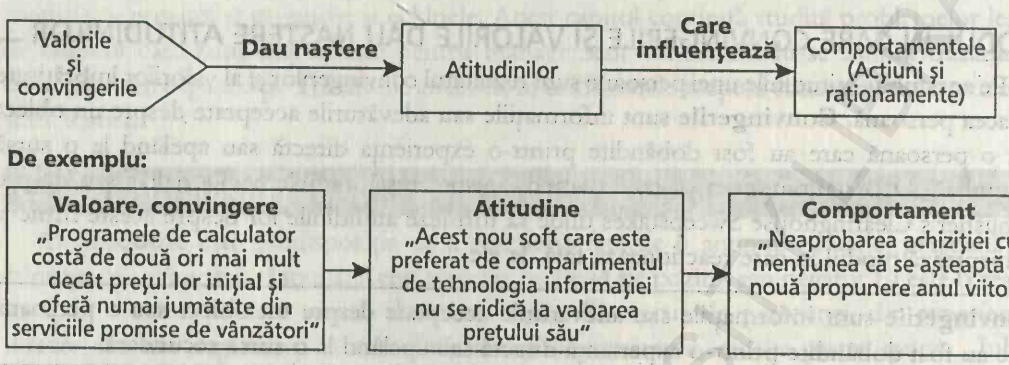
Valorile sunt convingerile globale care ne ghidează acțiunile și raționamentele într-o diversitate de situații.

Una dintre modalitățile în care legătura dintre atitudini, valori și convingeri poate influența comportamentul oamenilor la locul de muncă este prezentată în Figura 18.1.[3] De exemplu, experiențele directe din trecut sau observarea altor oameni este posibil să-l fi făcut pe managerul nostru ipotetic să creadă că vânzătorii de softuri exagerează, de regulă, calitățile produselor lor. De fapt, această persoană a îmbrățișat o metodă empirică: Noile softuri au un cost de două ori mai mare decât prețul lor inițial (datorită taxelor suplimentare, a îmbunătățirilor ulterioare, a cheltuielilor de pregătire etc.) și oferă numai jumătate din serviciile promise. Această convingere generală l-a făcut pe manager să-și formeze o atitudine de neîncredere față de orice soft nou. Când scepticismul managerului este aplicat unui nou produs, această atitudine influențează comportamentul său – el neagă necesitatea achiziționării softurilor. Putem observa că procesul de luare a deciziilor de către manager nu este unul obiectiv. În schimb, procesul a fost influențat negativ datorită atitudinii – o atitudine care rezultă din convingerile și valorile generale formate ca urmare a experiențelor din trecut și a observării altor oameni.

STUDIEREA ATITUDINILOR

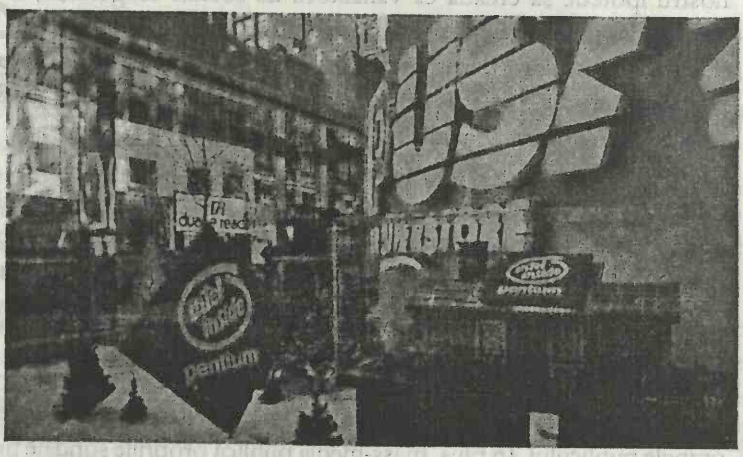
În anii electorali, candidații politici cheltuiesc milioane de dolari pentru sondaje care să descopere opiniile publicului. În plus, mass-media publică propriile sondaje privind candidații și problemele aflate în dezbatere. De ce sunt efectuate astfel de sondaje? În cazul candidaților, informațiile provenite din sondaje pot fi folosite pentru a planifica viitoarea strategie a campaniei. Totuși,

FIGURA 18.1 Situaţie: În funcţie de atitudinile, convingerile şi valorile personale, managerul decide să nu achiziţioneze noile softuri



motivul cel mai important al efectuării unor astfel de sondaje este acela că un sondaj întreprins cu profesionalism va dezvălui aproape invariabil rezultatul alegerilor. Sondajele tind să fie corecte întrucât oamenii chestionaţi exprimă *atitudini* pe care îşi bazează probabil *comportamentul.*

Managerii folosesc şi ei sondaje pentru studierea atitudinilor. Confruntaţi cu problemele legate de salariaţi cum ar fi părăsirea firmei şi absenteismul excesiv, productivitatea scăzută, munca de slabă calitate, ei pot să folosească sondajele pentru a previziona comportamentul salariaţilor sau pentru a determina sursele care dau naştere problemelor prezente. La locul de muncă, sondajele sunt denumite adesea „sondaje de studiere a atitudinilor" sau mai simplu „sondaje de studiere a satisfacţiei la locul de muncă". În ultimii ani, sondajele care studiază atitudinile s-au bucurat de o popularitate din ce în ce mai mare întrucât ele stabilesc adesea sursele care determină insatisfacţia salariaţilor. Dacă un patron abordează domeniile problemelor identificate în sondajele care studiază atitudinile, probleme organizatorice de tipul productivităţii scăzute şi al unor produse de calitate slabă pot fi ameliorate adesea, moralul salariaţilor poate fi îmbunătăţit, iar productivitatea sporită.



Campania „Intel Inside" a transformat cipul Pentium al companiei Intel într-un nume familiar pentru cumpărătorii de calculatoare. Totuşi, în noiembrie 1994, când Intel a descoperit o defecţiune minoră a microprocesoarelor sale atât de bine vândute, o serie de valori ale companiei au ajuns sub semnul întrebării. În esenţă, Intel nu a schimbat fără condiţionări produsele defecte întrucât cultura firmei punea accentul pe creştere şi profitabilitate şi ignora în mare parte dificultăţile impuse de comercializarea produselor de înaltă tehnologie direct către consumatori.

MANAGEMENTUL ȘI INTERNETUL

H.T.E. folosește Internetul pentru a studia atitudinile salariaților

Sondajele pentru studierea atitudinilor pot fi extrem de utile în ajutarea managerilor să descopere problemele existente ale organizației. Dennis Harward, fondatorul și președintele firmei H.T.E. Enterprises, a folosit recent un sondaj de opinie pentru a descoperi atitudinile salariaților privind comunicarea în organizație. H.T.E. concepe, vinde, implementează și sprijină aplicații soft destinate organizațiilor din sectorul public, cum ar fi departamentele de poliție și de pompieri. Harward a înregistrat recent un succes semnificativ. În primele șase luni ale anului 1998, veniturile au crescut cu 45% ajungând la 43,8 milioane de dolari. Venitul net pe parcursul aceleiași perioade a crescut cu 43% ajungând la 2,5 milioane de dolari.

Confruntat cu provocarea evaluării și îmbunătățirii comunicării din organizație, Harward a constituit un grup de salariați care împreună cu un consultant extern urma să planifice și să implementeze un sondaj privind comunicarea. Grupul de salariați reprezenta cele mai importante segmente din cadrul firmei și includea salariați din domenii cum ar fi contabilitatea, resursele umane, vânzările și marketingul, operațiunile, precum și planificarea strategică. Reprezentând diverse niveluri ierarhice ale organizației, salariații din cadrul grupului ocupau posturi cum ar fi cel de președinte, vice-președinte, director, reprezentant de vânzări și manager de proiect. Consultantul era profesor de management la un colegiu economic local.

Pe măsură ce se derulau ședințele grupului, acesta înregistra progrese remarcabile. Grupul a conceput în cele din urmă un sondaj care solicita salariaților firmei H.T.E. să clasifice o serie de factori de comunicare din cadrul organizației. Acești factori includeau primirea informațiilor de la alți salariați, expedierea informațiilor către alți salariați, urmărirea informațiilor expediate, sursele de informații și canalele de comunicare. Deși răspunsurile la sondaj au fost complet anonime, salariații au fost solicitați să specifice dacă ocupă un post de conducere sau unul de execuție. Prin intermediul acestei identificări parțiale, comitetul și-a planificat să observe dacă managerii percepeau comunicarea la firma H.T.E. într-un mod diferit față de salariații care ocupă posturi de execuție.

Grupul a decis să folosească Internetul pentru a gestiona sondajul. S-a apelat la o firmă de servicii pe Internet, Websolvers Incorporated, pentru a concepe un site pe Internet care urma să găzduiască sondajul. Conform planului, salariații urmau să citească sondajul pe Internet, să răspundă la întrebări și apoi să trimită răspunsurile printr-o scrisoare electronică firmei Websolvers. O parte a atribuțiilor firmei Websolvers era aceea de a expedia răspunsurile primite de la salariați către cei care urmau să analizeze sondajul. În esență, Websolvers a fost folosită pentru a elimina orice suspiciune a salariaților că răspunsurile lor individuale pot să fie identificate de cineva din interiorul firmei H.T.E.

Implementarea sondajului planificat s-a desfășurat fără nici un fel de greșeală. În mod normal, valoarea adevărată a sondajului constă în rolul pe care îl are acesta în ajutarea lui Harward pentru a îmbunătăți comunicarea în cadrul firmei H.T.E. Totuși, experiența acestui sondaj sprijină noțiunea că Internetul poate avea un rol util și major în întreprinderea unor sondaje privind atitudinile în cadrul organizațiilor.

TEORIA ACȚIUNII RAȚIONALE Cercetările ne arată că atitudinile salariaților față de locurile lor de muncă și de patronii lor sunt destul de stabile de-a lungul timpului: Atât oamenii care au atitudini pozitive, cât și cei care au atitudini negative tind să-și păstreze aceste atitudini de-a lungul timpului.[4] Această descoperire este importantă pentru manageri întrucât ei pot fi destul de încrezători că prin determinarea atitudinilor oamenilor au șanse să obțină informații utile.

Totuși, în același timp, modificarea atitudinilor salariaților față de aspectele specifice ale posturilor lor este, de regulă, o sarcină stimulantă pentru manageri. Cercetătorii sunt de acord, în general, că deși atitudinile „influențează" comportamentul salariaților la locul de muncă, ele nu prezic în mod perfect comportamentele. Oamenii de știință comportamentaliști, cum ar fi Martin Fishbein și alții ca el, au conceput un model menit să asigure o examinare mai completă a legăturii dintre atitudine și comportament. Acest model, denumit **teoria acțiunii raționale**, este sintetizat în Figura 18.2. Conform modelului, când alegerea unui comportament devine o chestiune de *opțiune*, elementul care prezice cel mai bine acest comportament este *intenția* persoanei de a-l îmbrățișa. Intenția este cel mai bine anticipată de doi factori:

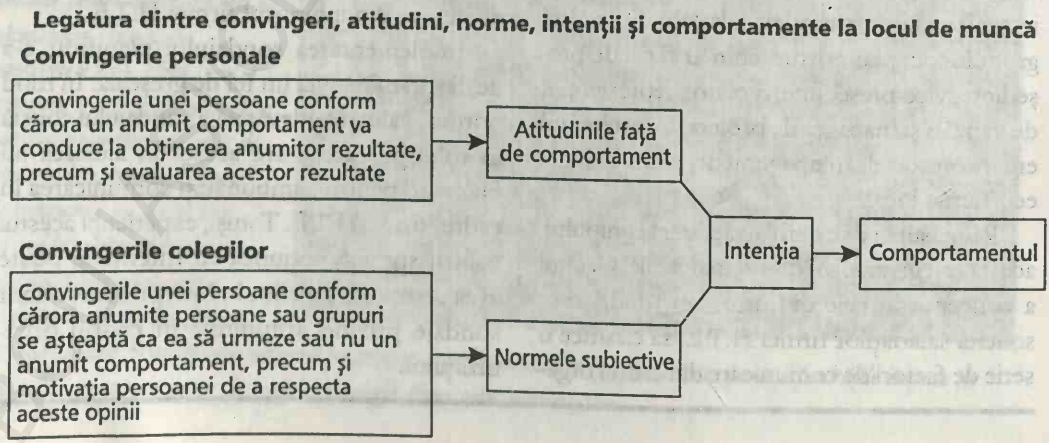
1. Atitudinea persoanei față de adoptarea comportamentului.
2. Normele subiective ale persoanei – percepția persoanei conform căreia colegii și celelalte persoane se așteaptă ca ea să urmeze un anumit comportament.

Teoria acțiunii raționale susține că atunci când alegerea unui comportament devine o chestiune de *opțiune*, elementul care prezice cel mai bine acest comportament este *intenția* persoanei de a-l îmbrățișa.

Prin urmare, conform acestui punct de vedere, atitudinea este sentimentul pozitiv sau negativ al unei persoane față de îmbrățișarea comportamentului.

Modelul *acțiunii raționale* sugerează că atitudinea unei persoane poate fi prezisă de convingerea sa că un anumit comportament va conduce la obținerea anumitor rezultate. La fel de importantă este și valoarea pe care o acordă persoana acestor rezultate. În mod asemănător, normele subiective ale unei persoane pot fi uneori anticipate de convingerea sa că alte persoane (supervizori, colegi, prieteni) se așteaptă ca ea să urmeze (sau să nu urmeze) un anumit

FIGURA 18.2 Teoria acțiunii raționale



comportament. Nu este surprinzător că atunci când oamenii au convingeri și atitudini puternice legate de un anumit comportament și când percep că persoanele din jurul lor așteaptă un asemenea comportament din partea lor, probabilitatea ca ei să adopte acel comportament va fi mai mare. Desigur, la fel de adevărat este și contrariul.[5]

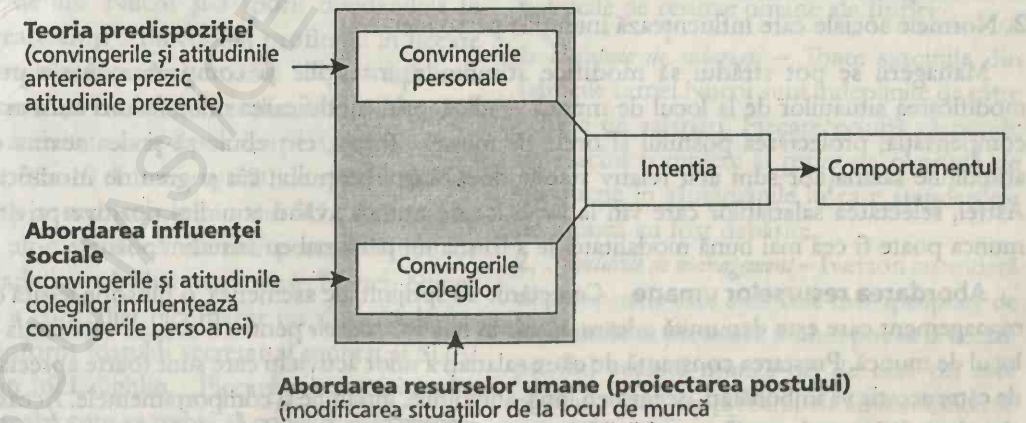
ATITUDINILE SALARIAȚILOR Mulți manageri descoperă că atitudinile salariaților sunt complexe și dificil de cunoscut – și chiar mai dificil de modificat. Ce factori legați de locul de muncă reprezintă elemente importante care influențează atitudinile salariaților? Cercetările științifice și experiența practică a managerilor au dat naștere la cel puțin trei teorii privind principalele elemente care influențează atitudinile salariaților (vezi Figura 18.3).

Prima abordare se focalizează asupra *proiectării postului* și pune accentul pe factori cum ar fi proiectarea sarcinilor, autonomia muncii și nivelul provocărilor. Cea de-a doua abordare pune accentul pe *influența socială*, presupunând că atitudinile salariaților față de munca lor sunt influențate de atitudinile sau convingerile colegilor lor.

A treia teorie, denumită *teoria predispoziției*, pune accentul pe trăsăturile personale care sunt relativ stabile de-a lungul timpului. Această teorie susține că oamenii sunt *în general predispuși* să agreeze sau să aibă aversiune atât față de calitatea generală a muncii lor, cât și față de o serie de caracteristici specifice ale postului, cum ar fi munca propriu-zisă, supervizarea, compensarea și regulile de muncă. Abordarea predispoziției nu neagă potențialele influențe pozitive sau negative datorate situațiilor concrete din organizație – de exemplu, modificări ale modului de supervizare, ale atribuțiilor de muncă, ale proiectării postului – dar ea susține că oamenii vin la locul de muncă având atitudini predispuse legate de munca pe care o prestează care au fost formate prin experiențele trecute și prin convingerile personale. Modificările de tipul măririi salariilor, reproiectării posturilor și a orelor flexibile de lucru pot îmbunătăți atitudinile legate de muncă, cel puțin temporar, dar, pe termen lung, elementul care prezice cel mai bine atitudinile salariaților față de munca pe care o prestează în prezent este reprezentat de atitudinile lor din trecut față de muncă.[6]

Teoriile atitudinilor și acțiunea rațională Toate cele trei teorii ale atitudinii pot fi adaptate teoriei acțiunii raționale. Astfel, o schimbare a proiectării postului poate să modifice

FIGURA 18.3 Cele trei teorii ale atitudinilor față de muncă aplicate teoriei acțiunii raționale



Printre modificările pe care Motorola vrea să le impună în ceea ce privește atitudinile față de muncă se numără creșterea gradului de independență în gândire, a egalității în propunerea ideilor creative și a spiritului de echipă în luarea deciziilor. De la sediul central din Schaumberg, Illinois, și până la filialele sale din Honolulu și Tokyo, compania impulsionează pregătirea salariaților ca element esențial atât pentru îmbunătățirea cunoștințelor, cât și pentru sporirea mobilității.

situația generală de la locul de muncă într-o asemenea măsură încât se modifică și convingerile salariatului. Teoria influenței sociale susține că se înregistrează o schimbare a convingerilor care prezic normele subiective ale unei persoane atunci când se modifică atitudinile și convingerile colegilor respectivei persoane. În sfârșit, teoria predispoziției susține că atitudinile și convingerile anterioare ale persoanei constituie elementele care prezic cel mai puternic atitudinile față de muncă – și, prin urmare, intențiile și comportamentele pe măsură ce sunt prestate sarcinile proprii unui post nou proiectat.

MODIFICAREA ATITUDINILOR Comportamentele și atitudinile pot fi cel mai bine previzionate prin cunoașterea a doi factori:

1. Convingerile persoanei.
2. Normele sociale care influențează intențiile persoanei.

Managerii se pot strădui să modifice atitudinile, intențiile și comportamentele prin modificarea situațiilor de la locul de muncă – adică, prin modificarea unor factori cum ar fi compensația, proiectarea postului și orele de muncă. Totuși, ei trebuie să-și dea seama că atitudinile salariaților sunt atât relativ stabile de-a lungul timpului, cât și greu de modificat. Astfel, selectarea salariaților care vin la locul lor de muncă având atitudini pozitive privind munca poate fi cea mai bună modalitate de a forma un personal cu atitudini pozitive.

Abordarea resurselor umane Cercetările au sprijinit, de asemenea, o filosofie legată de management care este denumită adesea *abordarea resurselor umane* pentru a susține satisfacția la locul de muncă. Prestarea constantă de către salariați a unor activități care sunt foarte apreciate de către aceștia va îmbunătăți, pe termen lung, atitudinile, intențiile și comportamentele. Această abordare dă în mod specific rezultate întrucât atitudinile salariaților sunt influențate favorabil

TABELUL 18.1 Principiile de bază ale abordării resurselor umane

Asigurarea pregătirii salariaților
Comunicarea pe marginea programelor și a politicilor privind resursele umane
Ajutarea salariaților să se familiarizeze cu posturile și cu firma
Oferirea unor ocazii de promovare în cadrul firmei
Oferirea siguranței locului de muncă
Angajarea unor salariați calificați
Asigurarea unui număr suficient de oameni pentru prestarea activității
Solicitarea opiniilor mele privind modul în care salariații pot să-și îmbunătățească munca
Solicitarea opiniilor mele privind modul în care firma poate să obțină succesul
Solicitarea sugestiilor salariaților
Întrebări pe marginea sugestiilor salariaților

de convingerea lor că organizația este angajată în oferirea unui mediu de muncă pozitiv. Studiile au demonstrat că salariații care consideră că patronii se preocupă de ei vor răspunde printr-o atitudine mai pozitivă, reducerea absenteismului, sporirea calității și a productivității, precum și prin mai multă creativitate.[7] Astfel, principiile de bază ale abordării resurselor umane, care sunt prezentate în Tabelul 18.1, pot influența favorabil atitudinile salariaților atunci când sunt aplicate în mod consecvent de către manageri.

CALITATEA SUB REFLECTOR

Nucor Steel

F. Kenneth Iverson este directorul general al firmei Nucor. Nucor se află pe poziția a șaptea în clasamentul celor mai mari firme producătoare de oțel din SUA și este singura firmă din domeniul său de activitate care a obținut în mod consecvent profit în ultimii 20 de ani. Nucor și-a sporit dividendele în fiecare an și a funcționat profitabil în fiecare trimestru începând cu anul 1968 – fapt care reprezintă o adevărată realizare într-un sector de activitate care a pierdut pe ansamblu bani în peste 10 dintre acești 20 de ani. În plus, în timp ce sectorul oțelului din SUA a concediat în ultimele două decenii peste 300.000 de salariați și a închis numeroase fabrici, Nucor nu a concediat nici măcar un singur salariat. Conform fostului secretar al muncii al SUA, Ann McLaughlin, „Fiecare manager care se întreabă cum va trebui să concureze în secolul douăzeci și unu va trebui să cunoască povestea firmei Nucor".

De ce a reușit Nucor în timp ce alte firme din sectorul oțelului din SUA s-au împotmolit? Ken Iverson citează mândru dar fără să ezite patru practici care sunt direct legate de politicile de resurse umane ale firmei:

1. *Echipele de salariați* – Toate sarcinile din fabricile firmei Nucor sunt îndeplinite de către echipe de salariați. Fiecare echipă răspunde de sarcini complete și primește o primă de producție în săptămânile în care standardele de muncă au fost depășite.
2. *Nivelurile de management* – Iverson consideră că persoanele care sunt cele mai apropiate de locul unde se prestează munca pot să ia decizii privind această muncă ori de câte ori este posibil. Astfel, cu cât echipele au o autonomie

mai mare, cu atât sunt necesare mai puține niveluri de management.

3. *Personal de conducere limitat* – Iverson consideră, de asemenea, că personalul de conducere tinde să obstrucționeze munca eficientă în echipă. Prin urmare, Nucor dispune de 6 fabrici de oțel, 2 fabrici de bare și 2 divizii de produse în condițiile în care personalul de conducere se ridică la un număr de 22 de persoane. Toți cei din personalul de conducere lucrează la sediul central al firmei din Charlotte, Carolina de Nord.

4. *O politică prin care nu se acceptă concedieri* – De peste 20 de ani, Nucor a îmbrățișat o politică prin care nu se acceptă concedieri într-un sector de activitate în care numai în SUA au fost concediați peste 350.000 de salariați. Pe parcursul perioadelor cu o producție mai mică, Nucor preferă o politică a „durerii suportate în comun". Acest plan reduce numărul de zile pe săptămână în care lucrează o echipă. În plus, managementul, inclusiv Iverson, acceptă o reducere a salariilor primite.

Aceste principii au permis firmei Nucor să impună un mediu în care echipele autonome de salariați se străduiesc să obțină o productivitate maximă – un obiectiv care, în cazul în care este îndeplinit, maximizează primele și minimizează interferența din partea managementului sau a personalului de conducere. În plus, echipele beneficiază de o înaltă siguranță a locurilor de muncă datorită politicii care nu acceptă concedierea. Drept rezultat, salariații firmei Nucor au obținut în mod constant niveluri mai înalte de productivitate și au manifestat o atitudine mult mai pozitivă față de muncă decât colegii lor de la alte firme din sectorul oțelului.

Ca o problemă practică, ce fac managerii cu salariații care au o „atitudine negativă"? Din nefericire, experiența managerilor și cercetările ne evidențiază că modificarea atitudinilor este extrem de dificilă. Din fericire, „o atitudine negativă" nu constituie întotdeauna adevărata problemă. Mai degrabă, problema este reprezentată, de regulă, de *comportamentul* inacceptabil. Desigur, atitudinea influențează comportamentele, dar există două motive pentru care managerii n-ar trebui să se focalizeze prea profund asupra atitudinilor:

1. Atitudinile sunt *interne* și, prin urmare, nu pot fi măsurate sau observate cu exactitate.
2. Convingerile, valorile și normele care influențează atitudinile sunt complexe și s-au format de-a lungul timpului.

Pe de altă parte, comportamentele nu numai că sunt observabile, dar ele pot fi analizate și determinate. Cel mai important, managerii pot aborda cu succes rezultatele inacceptabile.

Prin urmare, nu este surprinzător că identificarea, analiza și rezolvarea corectă a problemelor de comportament constituie o importantă sarcină pentru manageri. Desigur, atitudinea sau motivarea necorespunzătoare este numai una dintre cauzele potențiale ale unui comportament sau rezultat nesatisfăcător. Stabilirea exactă a motivelor pentru care salariatul obține rezultate nesatisfăcătoare se dovedește esențială întrucât problemele nu pot fi corectate dacă nu sunt cunoscute cauzele lor. Managerii eficienți nu numai că se interesează de problemele de performanță dar ei recunosc, de asemenea, că acestea pot să apară datorită unei multitudini de cauze. Specialiștii în resurse umane au identificat cel puțin patru cauze importante care duc la apariția problemelor de comportament:[8]

1. *Calificări necorespunzătoare* – Organizațiile numesc adesea salariații pe posturi fără să le ofere pregătirea necesară. După ce sunt identificate, problemele care țin de deficiențe în privința

calificărilor pot fi remediate prin una din următoarele trei modalități: (a) pregătirea salariatului pentru a dobândi calificările necesare (b) transferarea salariatului pe un post care să se potrivească mai bine calificărilor sale prezente (c) concedierea salariatului.

2. *Lipsa unei atitudini pozitive* – Deși există numeroase abordări privind problemele de atitudine și de motivare, cele mai multe strategii se bazează pe o axiomă aparent simplă: *Determinați nevoile salariatului și satisfaceți-le ca o recompensă pentru obținerea unor rezultate bune.* (Totuși, așa cum cei mai mulți manageri recunosc, determinarea nevoilor salariatului și întreprinderea unei schimbări corespunzătoare în ceea ce privește proiectarea postului sau mediul de muncă este o sarcină stimulantă).

3. *Încălcarea regulilor* – Salariații care încalcă regulile sunt cei care lipsesc sau întârzie ocazional la locul de muncă fără să aibă un motiv întemeiat, care nu respectă reglementările privind îmbrăcămintea sau care refuză să urmeze procedurile de siguranță a muncii. Ei au calificările necesare și, în mod normal, obțin rezultate bune, dar nu respectă politicile și reglementările organizației. Cea mai eficientă abordare a acestui tip de comportament constă în aplicarea măsurilor disciplinare. Aceasta presupune conceperea unor documente scrise care să reflecte politica firmei în privința comportamentului așteptat și programul privind acțiunile disciplinare progresive (de exemplu, la prima abatere – un avertisment oral; la cea de-a doua abatere – un avertisment scris; la cea de-a treia abatere – suspendare; la a patra abatere – concediere).

4. *Problemele personale* – Ultimul tip de comportament inacceptabil este asociat *salariaților cu probleme* – salariații care au probleme personale atât de semnificative încât acestea îi împiedică să-și îndeplinească în mod satisfăcător sarcinile de la locul de muncă. Acești salariați pot avea o diversitate de probleme, cum ar fi tulburări emoționale, crize financiare, dependență de alcool sau de droguri, probleme fizice cronice, precum și neînțelegeri în familie.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Atitudinile față de muncă apar în interiorul fiecărui salariat. Ele sunt configurate de propriile valori și convingeri ale salariatului, ca și de normele confirmate de colegii salariatului. În Studiul de caz introductiv, am văzut că salariații care și-au format „atitudini negative" sau care se simt presați de munca lor nu trebuie să se aștepte să modifice cu ușurință factorii situaționali (externi) de tipul unor șefi dificili, colegi frustrați sau activitate nestimulantă. În schimb, ei și-au dat seama că trebuie să-și modifice propriile valori și convingeri (interne). Numai în acest fel ei vor putea să-și controleze mai bine atitudinile și comportamentele și, în general, să-și îmbunătățească moralul și productivitatea.

PERCEPȚIA

Informațiile de mai sus s-au focalizat asupra oamenilor prin analizarea atitudinilor. Această parte semnificativă a capitolului continuă să analizeze oamenii prin accentul pe care-l pune pe percepție. Problemele care vor fi analizate sunt următoarele:

1. Definirea percepției și a procesului perceptual.
2. Teoria atribuirii.
3. Distorsiunile de percepție.

PERCEPȚIA ȘI PROCESUL PERCEPTUAL

Percepția este procesul psihologic de selectare a stimulilor, de organizare a datelor în modele recognoscibile și de interpretare a informațiilor care rezultă. **Procesul perceptual** reprezintă seria de acțiuni urmate de o persoană pentru a selecta, organiza și interpreta stimulii din mediu. Zi de zi, în fiecare secundă, oamenii sunt bombardați de nenumărați stimuli prin intermediul simțurilor umane: văz, auz, pipăit, miros și gust. Noi acordăm atenție numai unui număr mic dintre acești stimuli.

Percepția este procesul psihologic de selectare a stimulilor, de organizare a datelor în modele recognoscibile și de interpretare a informațiilor care rezultă.

Procesul perceptual reprezintă seria de acțiuni urmate de o persoană pentru a selecta, organiza și interpreta stimulii din mediu.

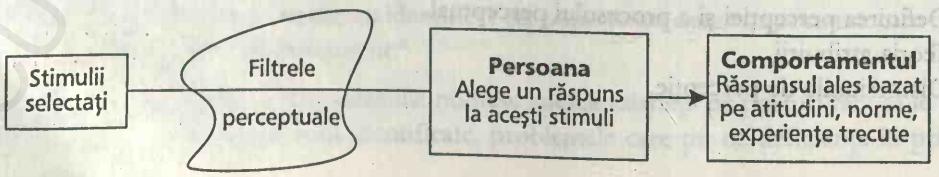
Astfel, după cum puteți observa din Figura 18.4, procesul perceptual leagă persoana de mediul său. Întrucât putem să selectăm și să prelucrăm numai un număr limitat de stimuli, noi nu suntem niciodată conștienți de tot ceea ce se petrece în jurul nostru. În plus, stimulii limitați pe care-i percepem fac obiectul unor filtre perceptuale care sunt în mare parte influențate de experiențele trecute, de atitudinile și de convingerile noastre. La fel de important, stimulii care nu corespund predispozițiilor noastre sunt adesea ignorați sau distorsionați. Astfel, putem deveni „închistați" fără să ne dăm seama.

TEORIA ATRIBUIRII: INTERPRETAREA COMPORTAMENTULUI CELORLALȚI

Atribuirea este procesul prin care oamenii *interpretează* comportamentul celorlalți prin atribuirea unor motive sau cauze acestui comportament. De exemplu, dacă un salariat vine în mod obișnuit târziu la lucru, managerul poate încerca să determine cauza acestui comportament. Acest comportament se datorează unei lipse de motivație sau unei lipse de capacități? El se datorează unor factori personali sau unor factori situaționali cum ar fi modul în care este structurată sau programată munca? Managerul poate considera că atitudinea necorespunzătoare este cauza comportamentului și va încerca să motiveze salariatul să sosească la timp. Ca o regulă, managerii *nu* iau în considerare factorii situaționali. De ce? O mare parte din conflictele care au loc între manageri și subordonați se datorează tendinței managerilor de a acționa pe baza propriilor percepții și interpretări ale unei situații date, care pot fi diferite de cele ale subordonaților; ele pot chiar să nu coincidă cu realitățile situației. Managerii pot evita atribuirea inadecvată în trei modalități:[9]

1. Întreprinzând un efort mai mare de a percepe situația așa cum este percepută aceasta de către alții.

FIGURA 18.4 Procesul de percepție



2. Ferindu-se de distorsiunile perceptuale.
3. Acordând mai multă atenție diferențelor individuale care se manifestă între subordonați.

Atribuirea este procesul prin care oamenii *interpretează* comportamentul celorlalți prin atribuirea unor motive sau cauze acestui comportament.

Supoziția de bază a teoriei atribuirii este aceea că managerii sunt motivați în mod specific să determine *cauzele* comportamentului salariaților. În mod normal, ei tind să se întrebe dacă acest comportament este rezultatul unor cauze interne sau externe. Cauzele *interne* cuprind atitudinea sau motivarea, capacitatea, precum și necunoașterea comportamentului dorit (corect). Cauzele *externe* cuprind dificultatea sarcinilor și acțiunile celorlalți, ambele putând exercita o influență care nu se află sub controlul persoanei în cauză. Cercetările ne arată că oamenii se focalizează, în general, asupra a trei factori atunci când fac atribuirile:[10]

1. *Consensul* – Măsura în care se apreciază că persoana observată se comportă într-o manieră care se află în concordanță cu comportamentul colegilor săi. Un consens ridicat se înregistrează atunci când acțiunile persoanei reflectă (sau sunt asemănătoare) acțiunile grupului; un consens redus se înregistrează atunci când acțiunile persoanei nu sunt asemănătoare acțiunilor grupului.
2. *Consecvența* – Măsura în care se apreciază că persoana observată se comportă consecvent – într-o manieră asemănătoare – când se confruntă, în alte ocazii, cu aceleași situații sau cu situații asemănătoare. O consecvență ridicată se înregistrează atunci când persoana acționează în mod repetat în aceeași manieră în condițiile în care se confruntă cu stimuli asemănători.
3. *Deosebirea* – Măsura în care se apreciază că persoana observată se va comporta consecvent atunci când se va confrunta cu situații diferite. O deosebire scăzută există atunci când persoana acționează într-o manieră asemănătoare ca răspuns la stimuli diferiți. O deosebire ridicată se înregistrează atunci când persoana dă răspunsuri diferite la situații diferite.

Astfel, un manager va fi mai înclinat să atribuie comportamentul unui salariat unor cauze externe în următoarele trei condiții:

1. În cazul în care ceilalți salariați se comportă asemănător.
2. În cazul în care salariatul s-a comportat în aceeași manieră în situații asemănătoare din trecut.
3. În cazul în care acest comportament este foarte neobișnuit sau deosebit.

Cauzele interne pot fi atribuite când ceilalți salariați nu se comportă în aceeși manieră sau dacă salariatul se comportă, de regulă, în aceeași manieră în majoritatea situațiilor.

DISTORSIUNILE DE PERCEPȚIE

Managerii, ca de altfel oricine altcineva, raționează și iau decizii pe baza percepțiilor lor. Pentru ca aceste raționamente și decizii să fie utile, managerii trebuie să se străduiască să evite distorsiunile obișnuite de percepție, cum ar fi stereotipurile, efectul de aură, proiecția, accentul părtinitor, eroarea de atribuire, percepția selectivă și noutatea. Fiecare dintre aceste distorsiuni va fi analizată mai jos.

STEREOTIPURILE Un **stereotip** este o generalizare fixă, distorsionată, privind membrii unui grup. Stereotipul – care rezultă adesea din aspecte de diversitate cum ar fi rasa, sexul, vârsta, capacitățile/calitățile fizice, aspectele sociale și ocupația – atribuie calități incomplete,

exagerate sau distorsionate membrilor grupului. Stereotipurile rezultă din natura tendințelor noastre de prelucrare a informațiilor. Ca ființe umane, noi prelucrăm informațiile prin intermediul cunoștințelor dobândite din experiențele trecute, observațiile sau contactele cu alte persoane care ne influențează, cum ar fi familia, prietenii și colegii. Prin urmare, stereotipul nu este o generalizare. Stereotipul este, de regulă, *învățat* din surse externe și nu din experiențele individuale directe.

Stereotipul este o generalizare fixă, distorsionată privind membrii unui grup.

DE LA UN SECTOR DE ACTIVITATE LA ALTUL

Sectorul bancar

NatWest Bank se focalizează pe eliminarea stereotipurilor tradiționale privind managerii de bancă

Stereotipurile sunt generalizări fixe, distorsionate privind membrii unui grup. Managerii de la NatWest Bank încearcă să elimine stereotipul tradițional privind managerii de bancă potrivit căruia aceşti manageri sunt reci, calculați, orientați asupra intereselor lor și foarte puțin preocupați de nevoile personale ale salariaților. Managementul băncii NatWest înțelege că este imposibil să obții un succes maxim în cazul în care salariații nu îi percep pe managerii de bănci ca pe niște persoane progresiste, contemporane, preocupate de salariați în calitate de oameni.

NatWest progresează atât de bine încât devine rapid un model în sectorul său de activitate în ceea ce privește eliminarea stereotipului privind managerii de bancă. Managerii de la Westminster lucrează pentru impunerea unei noi imagini prin focalizarea pe dezvoltarea propriilor capacități pentru a inspira, comunica și asculta salariații. Managerii se concentrează, de asemenea, pe munca în echipă a salariaților și sunt mai focalizați pe formarea convingerilor personale și a angajamentului salariaților față de NatWest. În esență, managerii discută în mod continuu cu salariații și îi implică pe aceştia în îndeplinirea viziunii firmei.

În calitate de firmă, NatWest a angajat resurse semnificative pentru a elimina stereotipul tradițional privind managerii de bancă. De exemplu, firma a proiectat și a implementat un program de studiu cu o durată de doi ani pentru a-i ajuta pe manageri să facă față acestei provocări. Programul cuprinde probleme de tipul motivării salariaților și conducerea. De asemenea, programul se adresează managerilor de la toate nivelurile ierarhice ale băncii și cuprinde atât o pregătire la locul de muncă, cât și o pregătire în afara acestuia. Pe ansamblu, NatWest pare să fi investit în mod adecvat pentru a elimina stereotipul tradițional privind managerii de bancă. Totuși, în realitate, pentru a elimina definitiv acest stereotip, managerii trebuie să conducă în mod continuu într-o modalitate care să contrazică acest stereotip.

EFECTUL DE AURĂ Când un manager permite unui anumit aspect al comportamentului salariatului să influențeze evaluarea tuturor aspectelor comportamentului salariatului, se înregistrează așa numitul **efect de aură**. De exemplu, managerul care știe că un anumit salariat sosește întotdeauna devreme la serviciu și că acest salariat este cel care deschide efectiv firma poate permite acestei „aure" a comportamentului salariatului să-i influențeze percepțiile despre salariat în alte domenii – de exemplu, în relațiile cu clienții sau în ceea ce privește cunoștințele

despre produs. Astfel, chiar dacă salariatul este mediocru în aceste domenii, managerul are o părere bună de ansamblu despre salariat.

Efectul de aură se înregistrează atunci când un anumit aspect al comportamentului unei persoane influențează evaluarea tuturor aspectelor comportamentului acelei persoane.

Desigur, o aură negativă – „coarnele diavolului" – poate să influențeze și ea percepțiile. Dacă un contabil dă rezultate slabe atunci când lucrează cu managerii de fabrică pentru a stabili proiecțiile anuale ale bugetului, managerul poate permite ca acest comportament negativ să-i influențeze raționamentele privind comportamentul de ansamblu al salariatului.

Efectul de aură poate fi minimizat printr-o pregătire a supervizorilor care să se focalizeze asupra faptului că nu este ceva neobișnuit pentru salariați să aibă rezultate bune în anumite domenii și rezultate mai puțin eficiente în alte domenii.

PROIECȚIA Tendința involuntară de a atribui (proiecta) altora propriile noastre trăsături, motive, convingeri și atitudini poartă denumirea de **proiecție**. De exemplu, să luăm în considerare un manager căruia îi place să lucreze într-o echipă de îmbunătățire a calității. Acest manager poate să încurajeze puternic subordonații să participe în echipe asemănătoare și poate fi dezamăgit de cei care refuză să-i urmeze sfatul. Această formă clasică de distorsiune a percepției presupune că alte persoane au nevoi și dorințe ca ale noastre. Nu este deloc surprinzător că o astfel de supoziție este rar adevărată.

Proiecția este tendința involuntară de a atribui (proiecta) altora propriile noastre trăsături, motive, convingeri și atitudini.

ACCENTUL PĂRTINITOR ȘI EROAREA DE ATRIBUIRE În practică, atunci când sunt solicitați să identifice cauzele performanțelor slabe ale salariaților, managerii se vor opri, de regulă, asupra cauzelor interne, cum ar fi motivarea, capacitatea sau efortul, neglijând cauzele externe, cum ar fi lipsa sprijinului din partea celorlalți sau condițiile care nu pot fi controlate de salariat. Această tendință de a supraestima cauzele interne și de a subestima cauzele externe ale comportamentului unei persoane poartă denumirea de **eroare de atribuire**. În mod interesant, mulți dintre aceiași manageri, atunci când sunt solicitați să identifice cauzele propriilor performanțe, se opresc asupra cauzelor externe. Această formă de distorsiune a percepției poartă denumirea de **accent părtinitor**: tendința de a atribui succesul personal cauzelor interne, iar eșecurile personale cauzelor externe.

Eroarea de atribuire este tendința de a supraestima cauzele interne și de a subestima cauzele externe atunci când judecăm comportamentul unei persoane.

Accentul părtinitor este tendința de a supraestima cauzele externe și de a subestima cauzele interne atunci când ne analizăm propriul comportament.

PERCEPȚIA SELECTIVĂ Când sunt bombardați de prea mulți stimuli externi, oamenii pot recurge la filtre perceptuale pentru a reduce expunerea la acești stimuli. În esență, tindem să ne oprim asupra stimulilor care corespund propriilor noastre motive, convingeri și atitudini. Prin urmare, suntem înclinați să culegem informații care nu numai că vin în sprijinul percepțiilor noastre, dar care minimizează neplăcerile emoționale produse de stimulii cu care nu suntem

familiarizați sau care ne creează probleme. Această formă de distorsiune a percepției poartă denumirea de **percepție selectivă.**

Percepția selectivă este tendința de a culege informații care nu numai că vin în sprijinul percepțiilor noastre, dar care minimizează neplăcerile emoționale produse de stimulii cu care nu suntem familiarizați sau care ne creează probleme.

NOUTATEA De exemplu, să presupunem că un manager observă câteva comentarii negative neobișnuite în mormanul de scrisori care sosesc săptămânal de la clienți. Totuși, întrucât majoritatea scrisorilor conțin comentarii pozitive legate de serviciu, pe care managerul le consideră ca reflectând adecvat activitatea echipei sale, el ignoră mesajele negative. Câteva săptămâni mai târziu, el observă apariția unui număr semnificativ de comentarii negative. O investigație scoate în evidență că aceste comentarii negative se datorează comportamentului unui salariat nou angajat – dar descoperirea vine prea târziu pentru a preîntâmpina impresia negativă pe care și-au format-o mulți clienți. Unde s-a greșit aici? Managerul a permis percepțiilor sale să filtreze primele informații care nu erau conforme convingerilor sale. De abia mai târziu el a căutat informații sigure pentru a determina corectitudinea percepțiilor sale.

PROBLEMELE GLOBALE SUB REFLECTOR

Lumea foarte, foarte mare a percepțiilor culturale

Într-o călătorie pe mare, vă aflați alături de soția, copilul și mama dumneavoastră. Vasul începe să aibă probleme și să se scufunde. Sunteți singurul din familia dumneavoastră care știe să înoate, dar nu aveți posibilitatea să salvați decât o singură persoană. Pe cine veți alege?

Această întrebare a fost pusă unui grup de bărbați din Asia și din Statele Unite. În Statele Unite, peste 60% dintre cei chestionați au răspuns că vor salva copilul, 40% - nevasta și nici unul nu a mărturisit că-și va salva mama. În țările asiatice, 100% dintre cei chestionați au spus că-și vor salva mama. Raționamentul? Poți să te recăsătorești și să ai din nou copii, dar o altă mamă nu poți găsi niciodată.

Atunci când fac afaceri în străinătate, americanii nu se pot baza numai pe modelele de percepție și comportament proprii Statelor Unite. Ceea ce pare bun într-un anumit loc („Tata se apropie de o vârstă la care probabil va fi mai fericit în azilul de bătrâni din Arizona") este scandalos într-un alt loc („Uitați-vă cum tratează americanii bătrânii – este îngrozitor").

Greșelile interculturale pot fi costisitoare. De exemplu, multe firme americane cheltuiesc cel puțin 125.000 de dolari pe an pentru a transfera un manager american într-un post din străinătate. Un alt factor mai puțin evident este costul uman impus de rezultatele slabe obținute de cineva în străinătate sau de repatrierea timpurie a respectivei persoane de pe postul pe care a fost transferat. Repatrierea timpurie a unei persoane (și a familiei sale) de pe postul pe care a fost transferat poate costa o firmă între 50.000 și 200.000 de dolari atunci când sunt incluse și cheltuielile de înlocuire a acelei persoane pe post. Greșelile reprezentanților firmei datorate incompetențelor de limbă sau interculturale pot pune în pericol milioane de dolari angajați în negocieri și aprovizionare, vânzări și contracte, după cum pot submina și relațiile cu clienții. Nu există dubii, inaptitudinile culturale ale managerilor dăunează productivității și rentabilității organizației.

Prețul educării și al pregătirii salariaților pentru a fi eficienți din punct de vedere intercultural este minuscul în comparație cu pierderile financiare care pot apare datorită inabilității salariaților în relațiile de afaceri interculturale. Avantajele dezvoltării resurselor umane pot fi enorme.

PERCEPEREA JUSTIȚIEI PROCEDURALE

Totuși, probabil că percepțiile cele mai importante pe care și le formează salariații la locul de muncă sunt cele legate de **justiția procedurală**: corectitudinea percepută a procesului folosit pentru stabilirea unor rezultate cum ar fi majorările de salarii și promovările în funcție de merite. Cele mai importante astfel de procese sunt evaluarea performanțelor, sistemul de intervievare a celor care candidează pentru obținerea unor posturi, sistemele de plată, sistemele de rezolvare a plângerilor sau a disputelor, precum și luarea deciziilor în comun. Cei mai mulți salariați evaluează nu numai corectitudinea acestor sisteme dar și consecințele lor.

Justiția procedurală este corectitudinea percepută a procesului folosit pentru stabilirea unor rezultate cum ar fi majorările de salarii și promovările în funcție de merite.

PROCEDURILE ȘI REZULTATELE Salariații își formează, de fapt, percepții diferite despre procesul din organizație folosit pentru stabilirea rezultatelor, pe de o parte, și despre consecințele acestui proces, pe de altă parte. *Justiția procedurală* examinează corectitudinea procesului: Deciziile sunt luate conform unor standarde clare? Procesul folosit se aplică în mod consecvent pentru fiecare salariat? Pot să contest decizia? Pot avea un cuvânt de spus? *Justiția distributivă*, pe de altă parte, examinează numai rezultatul unei decizii sau politici: Am fost promovat? Am primit majorarea de salariu? Cercetările ne arată că salariații percep adesea aceste două tipuri de justiție la locul de muncă în mod diferit.[11]

Prin urmare, în mod evident, salariații se așteaptă ca managerii să fie corecți atunci când iau deciziile de selecție și de promovare, atribuie sarcini și programează munca, aleg oamenii pentru pregătire și pentru ocaziile de promovare, evaluează performanțele, precum și atunci când iau deciziile privind plățile. Dintre toate aceste procese cel care are cea mai mare probabilitate să influențeze atitudinile și moralul este procesul de evaluare a performanțelor. Probabil că datorită naturii foarte personale a procesului, salariații sunt extrem de sensibili la incorectitudinile pe care le percep în acest domeniu. În consecință, ei își bazează o mare parte dintre percepțiile generale privind justiția procedurală pe percepțiile pe care le au despre evaluarea performanțelor.

Prin urmare, un trecut caracterizat prin corectitudine (percepută de către salariați) poate fi un atu important pentru un manager în configurarea percepțiilor legate de corectitudine, a atitudinilor pozitive față de munca prestată, precum și a comportamentelor productive ale salariaților. Managerul cu un astfel de trecut este adesea perceput ca fiind onest, etic și demn de încredere. În plus, un astfel de manager poate fi judecat mai puțin aspru atunci când este perceput că a luat o decizie nefavorabilă.[12]

REZOLVAREA DISPUTELOR Un alt factor esențial în evaluarea de către salariați a corectitudinii privește modul în care managerii rezolvă disputele. Managerii experimentați sunt înclinați să folosească tehnica *medierii* – ei ascultă punctele de vedere ale părților implicate,

oferă resurse pentru rezolvarea problemei și încurajează părțile să caute soluții inventive. Managerii care recurg la autoritatea formală și care impun pur și simplu propria soluție au șanse mai mici să fie percepuți drept corecți, indiferent de calitatea deciziilor lor.[13]

RĂSPUNSURILE SALARIAȚILOR Cum răspund salariații atunci când percep o incorectitudine? Cei care au vechime în organizație consideră că au investit prea mulți ani în organizație pentru a părăsi organizația sau a provoca un scandal. În schimb, ei pot răspunde dând rezultate marginale până în momentul pensionării. Salariații mai noi sunt mai înclinați să părăsească firma pentru a beneficia de ocazii mai bune în altă parte. Costurile tratării incorecte a salariaților sunt greu de determinat. Cercetările au demonstrat că perceperea de către salariați a tratamentelor incorecte previzionează foarte puternic absențele de la locul de muncă și părăsirea firmei – două comportamente foarte costisitoare ale salariaților. Alte consecințe ale tratamentului incorect cuprind producție mai redusă atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ, mai puțină inițiativă, moral scăzut, lipsă de cooperare, răspândirea insatisfacției în rândul colegilor, mai puține sugestii, precum și lipsă de încredere în sine. Fiecare rezultat are un cost semnificativ pentru organizație, direct sau indirect.[14]

DETERMINAREA ATITUDINILOR SALARIAȚILOR Având în vedere efectele asupra organizației ale răspunsurilor salariaților față de incorectitudinea percepută de aceștia, nu este surprinzător că managerii încearcă adesea să determine cum percep salariații modul în care sunt tratați. Totuși, determinarea sentimentelor salariaților este un proces complex și dificil. Obținerea unor răspunsuri oneste prin interviuri și discuții în grup este un deziderat greu de îndeplinit; cea mai practică alternativă se dovedește folosirea tehnicilor anonime de sondare a opiniei salariaților. Unul dintre avantajele folosirii chestionarelor scrise este acela că ele permit identificarea mai ușoară a aspectelor care țin de incorectitudinile percepute. De exemplu, rezultatele unui sondaj scris pot permite comparații între compartimente, locuri de muncă și supervizori. Un sondaj întreprins la Lens Lab, un lanț național de magazine de ochelari de vedere, a scos în evidență că, pe ansamblu, nivelul de corectitudine percepută era ridicat. Totuși, în două dintre cele opt magazine, nivelul de corectitudine percepută era semnificativ mai scăzut în privința a două aspecte – ritmul muncii și administrarea salariilor. O investigație întreprinsă ulterior a condus la modificarea politicii și a supervizării în aceste magazine, fapt care a contribuit, anul următor, la înregistrarea unui nivel mai ridicat de corectitudine percepută și la o profitabilitate mai mare a magazinelor.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

În Studiul de caz introductiv, am observat că salariații îi percep adesea atât pe manageri, cât și pe colegi ca reprezentând sursele moralului lor scăzut și ale unei productivități reduse, deși, de multe ori, aceste percepții nu sunt în întregime corecte. Mai curând, percepțiile salariaților privind locul de muncă se modifică pe măsură ce aceștia își îmbogățesc experiența directă și se obișnuiesc cu atitudinile celorlalți salariați. Răspunsul salariaților față de modificarea propriilor percepții determină în mare parte cât de fericiți și de productivi vor fi aceștia la locul de muncă. Cei care încearcă să-și controleze viețile și situațiile de lucru pe măsură ce percepțiile lor se modifică – întocmai ca și asistenta din Studiul de caz introductiv – vor fi, de regulă, mai fericiți și mai productivi atât la locul de muncă, cât și în afara lui.

ÎNVĂȚAREA

Învățarea poate fi definită ca o schimbare relativ permanentă a comportamentului ca urmare a practicii, experienței, educației sau pregătirii. Schimbarea comportamentului include dobândirea calificărilor, a cunoștințelor și a capacităților. În organizații, oamenii dobândesc calificări, cunoștințe și capacități legate de locul de muncă. Ei învață, de asemenea, care sunt normele din organizație – ce se așteaptă de la ei și cum sunt îndeplinite lucrurile. Ambele situații de învățare influențează convingerile, atitudinile, intențiile și comportamentele salariaților. Această secțiune se va focaliza asupra două abordări tradiționale ale învățării care au o valoare deosebită la locul de muncă: învățarea operantă și învățarea cognitivă.

Învățarea poate fi definită ca o schimbare mai mult sau mai puțin permanentă a comportamentului ca urmare a practicii, experienței, educației sau pregătirii.

ÎNVĂȚAREA OPERANTĂ **Învățarea operantă**, care mai este cunoscută și sub denumirea de condiționare operantă, se bazează pe convingerea că un comportament este o funcție a consecințelor sale. Dacă o persoană percepe că un comportament va conduce la o consecință pozitivă, acea persoană va fi mai înclinată să repete comportamentul. De exemplu, un reprezentant de vânzări care l-a invitat pe un client să ia masa de prânz împreună cu el la unul dintre restaurantele sale favorite și care a primit o comandă mare de la acest client după respectivul eveniment este mai înclinat să-l invite din nou pe client la restaurant, la următoarea vizită a acestuia. În schimb, dacă o persoană va percepe că un comportament va conduce probabil la o consecință negativă, acea persoană va fi mai înclinată să evite respectivul comportament. Un salariat care a primit o avertizare disciplinară scrisă pentru că a expediat un raport cu 24 de ore întârziere va fi mai înclinat să expedieze data viitoare raportul la timp.

Învățarea operantă este o abordare care consideră că un comportament care dă naștere unor consecințe pozitive are șanse mai mari să se repete și în viitor.

ÎNVĂȚAREA COGNITIVĂ Teoria abordării care se focalizează asupra procesului de gândire este cunoscută sub denumirea de **învățare cognitivă**. Această teorie presupune că ființele umane au o înaltă capacitate de a acționa într-o modalitate conștientă și astfel de a alege comportamentele care le vor permite să-și îndeplinească obiectivele pe termen lung. Astfel, salariații vor evalua mediul de muncă și vor alege comportamentele care le vor permite să-și îndeplinească obiective de tipul obținerii primelor, al promovărilor și al recunoașterii meritelor.

Învățarea cognitivă este o teorie a abordării care se focalizează asupra procesului de gândire și care presupune că ființele umane au o înaltă capacitate de a acționa într-o modalitate conștientă și astfel de a alege comportamentele care le vor permite să-și îndeplinească obiectivele pe termen lung.

Strategiile de stabilire a obiectivelor Teoria învățării cognitive stă la baza strategiilor de „stabilire a obiectivelor" și, prin urmare, a devenit teoria de învățare cea mai folosită în lumea afacerilor. Stabilirea obiectivelor se află la baza planurilor de stimulare individuală de tipul comisioanelor sau al muncii în acord, a planurilor de stimulare a grupurilor, precum și a planurilor de stimulare la nivelul întregii organizații cum ar fi împărțirea profitului și împărțirea

câștigurilor. Folosirea pe scară largă a strategiilor de stabilire a obiectivelor în cadrul organizațiilor se datorează câtorva avantaje pe care le oferă aceste strategii:[15]

1. *Comportament direcționat* – Obiectivele îi ajută pe oameni să-și focalizeze deciziile și comportamentele lor zilnice asupra unor modalități specifice de acțiune.
2. *Provocări* – Oamenii sunt mai motivați și astfel obțin performanțe mai ridicate atunci când li se oferă obiective specifice în locul unor răspunsuri nedirecționate de tipul „continuă să muncești bine".
3. *Alocarea resurselor* – Deciziile esențiale care privesc resursele (oameni, timp, echipamente, bani) corespund mai bine obiectivelor organizației atunci când se folosesc strategiile de stabilire a obiectivelor.
4. *Structura* – Structura formală și informală a organizației poate fi astfel configurată încât să impună modele de comunicare și să ofere fiecărui post un anumit nivel de autoritate și responsabilitate care să sprijine atât obiectivele salariaților, cât și pe cele ale organizației.

În esență, strategiile de stabilire a obiectivelor privesc un proces sistematic în cadrul căruia managerii și subordonații analizează și cad de acord asupra unei serii de obiective specifice, stabilite de comun acord. În cazul în care procesul funcționează eficient, rezultatul final se va concretiza într-o serie de obiective care se află în concordanță cu obiectivele generale ale organizației. În plus, managerii vor dispune de obiective exacte, măsurabile, cu ajutorul cărora pot să determine performanțele fiecărui subordonat. În cadrul acestui proces, este oferit în mod periodic un feedback pe marginea progreselor înregistrate, permițând salariaților să descopere și să facă modificările necesare în privința performanțelor pe care le obțin la locul de muncă. Mai presus de toate, legătura dintre performanțe, evaluare și recompensele oferite de organizație (obiective) devine evidentă pentru subordonat, cu un accent pe ceea *ce* s-a obținut și pe *cum* s-a obținut.

Stabilirea obiectivelor și rezolvarea problemelor Managerii folosesc strategiile de stabilire a obiectivelor atât pentru corectarea problemelor, cât și pentru îndeplinirea noilor obiective. De exemplu, dacă managerului unui magazin de aparate video i se spune cu ocazia trecerii în revistă anuale a activității sale că trebuie „să reducă numărul total de ore lucrate de salariații săi", cum va reacționa acesta? Această referire vagă la o problemă percepută îl poate determina pe manager să aleagă dintr-o gamă variată de acțiuni, mergând de la concedierea câtorva salariați (și influențarea negativă a serviciilor oferite de firmă) și până la neaplicarea sugestiei. Problema: Supervizorul nu i-a oferit managerului un obiectiv măsurabil, nu i-a solicitat un plan de acțiune și nu i-a oferit un cadru de feedback pentru a vedea dacă planul dă rezultate.

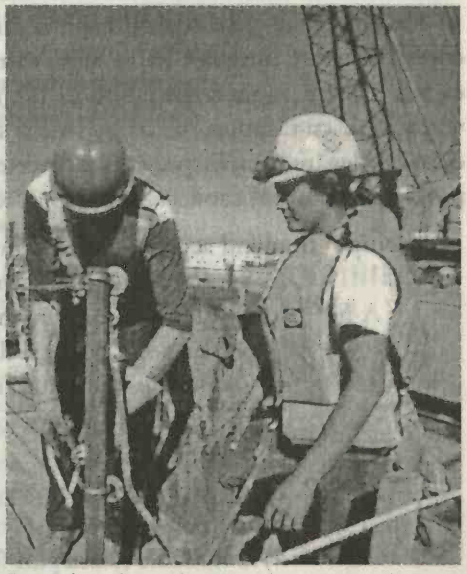
În plus, managerul nu poate fi sigur de modul în care îndeplinirea obiectivului (sau neîndeplinirea lui) *îl* va influența direct – o legătură necesară în învățarea cognitivă. Managementul prin obiective (MBO), așa cum a fost analizat în detaliu în capitolul 6, constituie probabil cea mai obișnuită metodă de aplicare a strategiei de stabilire a obiectivelor. În cadrul procesului de MBO; supervizorul și managerul de magazin vor discuta împreună și vor cădea de acord asupra unui obiectiv de tipul: „o reducere cu 20% a numărului total de ore lucrate lunar de salariați prin reducerea cu 33% a personalului care muncește între 10 a.m și 5 p.m. în condițiile aplicării unui program flexibil de lucru. Programul urmează a fi conceput de către managerul de magazin, aprobat înainte de implementare și apoi analizat lunar. Acest obiectiv este unul dintre cele trei obiective care pot duce la obținerea primelor la mijlocul anului".

STRATEGIILE DE ÎNVĂȚARE

Există mai multe strategii pe care managerii le pot folosi pentru a consolida procesul de învățare în cadrul organizației. Aceste strategii sunt strategia pozitivă, strategia de evitare, strategia de evadare și strategia de pedepsire, ele urmând a fi analizate mai jos.

STRATEGIA DE CONSOLIDARE Managerii folosesc adesea principiul de *consolidare* atunci când încearcă să configureze comportamentul salariaților. Consolidarea se bazează pe teoria condiționării operante: Se presupune că salariații vor repeta comportamentul care este consolidat sau recompensat. Formele de consolidare pot cuprinde recunoașterea pozitivă a meritelor de către un supervizor, „bifarea" unei etape din procesul de pregătire sau o simplă laudă („Stăpânești bine acest lucru, așa că să trecem la ceva nou"). Desigur, recompensele formale și compensațiile monetare dau și ele rezultate. Pentru a configura sau a întări comportamentul salariaților, managerul poate alege orice combinație a următoarelor strategii de consolidare:[16]

1. *Consolidarea pozitivă* – Orice stimul care determină repetarea unui comportament constituie un element pozitiv de consolidare a comportamentului. Exemple obișnuite de consolidare pozitivă sunt laudele, recunoașterea meritelor, salariul și sprijinul. Este important ca elementul de consolidare să urmeze imediat după manifestarea comportamentului dorit. De exemplu, dacă un manager observă că un salariat gestionează foarte bine relațiile cu un client iritat, lăudarea imediată a salariatului (sau lăudarea lui cel mai târziu la sfârșitul zilei) se va dovedi mult mai eficientă decât un comentariu peste trei luni în momentul în care se face evaluarea rezultatelor.
2. *Strategia de evitare* – Comportamentele care pot împiedica apariția unei consecințe indezirabile rezultă adesea din *învățarea* modului în care pot fi *evitate* aceste consecințe. De exemplu, în ultimii ani, mulți patroni au adoptat politici stricte privind folosirea drogurilor de către salariați. Cercetările demonstrează că astfel de politici de „evitare" au contribuit la scăderea generală a consumului obișnuit de droguri, atât în organizații, cât și la nivelul societății. Într-adevăr, una dintre importantele firme farmaceutice a confirmat o scădere a numărului candidaților care doreau să ocupe un loc de muncă găsiți pozitiv la testul care confirma consumul de droguri de la 7% în 1985 la mai puțin de 1% zece ani mai târziu.[17]
3. *Strategia de evadare* – Când managerul oferă garanția că un răspuns dorit va conduce la eliminarea unei consecințe nedorite, managerul folosește o *strategie de evadare*. De exemplu, un manager poate solicita salariaților să întreprindă mai întâi sarcina cea mai puțin plăcută, aceea de a curăța și a monta echipamentul și să-i informeze pe salariați că după ce echipamentul este inspectat ei vor putea trece la îndeplinirea unei sarcini mai plăcute.



Lucrul cu diferitele tipuri de oameni ridică noi provocări în stabilirea obiectivelor, așa cum descoperă femeile care încep să muncească în meserii netradiționale. Ce tipuri de obiective pot avea femeile din sectorul construcțiilor?

4. *Strategia de pedepsire* – Când un comportament nedorit din partea salariatului este urmat de un răspuns nedorit din partea managementului se folosește o strategie de pedepsire. Organizațiile aleg în mod obișnuit astfel de strategii de pedepsire – de regulă, ele sunt denumite „acțiuni disciplinare" – cum ar fi avertismentele orale și în scris, retrogradarea, suspendarea și concedierea. Obiectivul principal al unui program disciplinar este acela de a-i avertiza pe salariați că anumite comportamente nedorite sunt considerate suficient de grave pentru a impune măsuri disciplinare. Desigur, scopul este acela de a-i motiva pe salariați să se conformeze regulilor de muncă și standardelor de performanță. Un al doilea obiectiv este acela de a impune și a păstra un climat de respect și de încredere mutuală între salariați și manageri.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

În Studiul de caz introductiv, salariații care au avut probleme cu moralul sau care au fost copleșiți de munca depusă s-au dovedit capabili să-și îmbunătățească viețile căutând ocazii de a învăța. De exemplu, Claudia Younce, o asistentă de vârstă medie, s-a înscris la colegiu și a descoperit că astfel și-a lărgit orizonturile și și-a impulsionat cariera de asistentă medicală.

Pentru informații actualizate despre subiectele din acest capitol, exerciții pe Internet, legături cu site-urile similare de pe Internet, un ghid interactiv de studiu și multe alte lucruri, vizitați site-ul nostru la

http://www.prenhall.com/certo

REZUMAT ORIENTAT PE ACȚIUNE

Recitiți obiectivele acestui capitol. Fiecare obiectiv este însoțit de întrebări. Răspunsul corect la aceste întrebări vă va ajuta să rețineți cele mai importante concepte prezentate în cadrul acestui capitol. După ce răspundeți la fiecare întrebare, încercuiți răspunsurile și verificați-le cu răspunsurile corecte de la sfârșitul capitolului. (*Sfat:* În cazul în care aveți vreun dubiu în legătură cu răspunsurile corecte, consultați pagina la care este abordată respectiva problemă în cadrul capitolului și care este menționată după răspunsul corect).

Încercuiți: Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc atitudinile salariaților față de locul de muncă.

A F a) Atitudinile sunt în mare parte configurate de convingerile și valorile personale, precum și de normele comunicate de alții.

a b c d e b) Oamenii își comunică în mod obișnuit atitudinile prin următoarele metode cu *excepția*: (a) privirii (b) limbajului trupului (c) gândurilor (d) vocii (e) comportamentului

2. Să dobândesc informații despre modul în care se pot modifica atitudinile salariaților.

A F a) Atitudinile salariaților față de locul de muncă sunt relativ stabile de-a lungul timpului și greu de modificat.

a b c d e b) Managerii trebuie să rețină că dintre următoarele trăsături ale salariaților, numai una este *externă* și, prin urmare, poate să constituie obiect al acțiunii disciplinare: (a) atitudinea negativă (b) intenția negativă (c) comportament necorespunzător (d) valori inadecvate (e) convingeri false.

3. Să cunosc impactul percepțiilor salariaților asupra comportamentului lor.

A F a) Managerii pot, de regulă, să atribuie în mod corect comportamentul negativ al salariaților lor lipsei de motivare.

a b c d e b) Când managerul consideră un salariat a fi remarcabil în toate aspectele care țin de activitatea lui, deși salariatul execelează doar într-un anumit domeniu, managerul este vinovat de: (a) efectul de aură (b) stereotipuri (c) eroare de atribuire (d) percepție selectivă (e) noutate.

4. Să cunosc cum este percepută de către salariați justiția procedurală.

A F a) Corectitudinea percepută de către salariați a procesului prin care se iau deciziile în cadrul organizației este adesea la fel de importantă ca și corectitudinea deciziilor.

a b c d e b) Managerii au șansele cele mai mari să fie percepuți drept corecți atunci când aplică strategia de rezolvare a disputelor dacă: (a) își impun propriile idei pentru a ajunge la o soluție (b) nu se amestecă în dispute (c) folosesc tehnicile de mediere (d) trec rapid de o anumită parte (e) trimit disputele compartimentului de resurse umane.

5. Să înțeleg că persoanele adulte care învață sunt diferite de studenții mai tineri.

A F a) Persoanele adulte care învață caută calificări și cunoștințe pe care le pot aplica la locul lor de muncă sau pe care le pot folosi pentru a-și impulsiona carierele.

a b c d e b) La firma Nucor Steel, salariații au atitudini foarte pozitive față de muncă și înregistrează o productivitate ridicată datorită: (a) folosirii echipelor de salariați (b) unei politici care „nu acceptă concedierile" (c) primelor săptămânale de producție (d) nivelurilor reduse de personal de conducere (e) toate elementele de mai sus.

ANEXĂ LA STUDIUL DE CAZ INTRODUCTIV

ÎNTREBĂRI

„Renașterea atitudinilor față de locul de muncă" (pag. 528), precum și secțiunile care au revenit la studiul de caz au fost scrise pentru a vă ajuta să înțelegeți mai bine conceptele de management cuprinse în cadrul acestui capitol. Răspundeți la următoarele întrebări privind studiul de caz pentru a înțelege mai bine conținutul capitolului:

1. Sunteți de acord că majoritatea salariaților cu „atitudini necorespunzătoare" dau vina pe manageri și colegi pentru problemele lor de la locul de muncă?
2. Care sunt câteva dintre metodele potențial eficiente, altele decât cele prezentate în acest studiu de caz, pe care le pot folosi salariații pentru a-și asuma responsabilitatea îmbunătățirii atitudinilor față de locul de muncă?
3. Ce servicii ar putea să ofere un patron salariaților săi pentru a-i încuraja să-și îmbunătățească atitudinea față de muncă?

EXERCIȚII PRIVIND APTITUDINILE DE MANAGEMENT: FOLOSIREA STRATEGIILOR DE CONSOLIDARE

În acest capitol ați studiat strategiile de consolidare. Studiul de caz introductiv se focalizează asupra Centrului medical St. Elizabeth, un spital din Dayton, Ohio. Presupuneți că în calitate de asistentă șefă a spitalului, aveți în subordine o asistentă care nu sosește niciodată la timp la serviciu. Asistenta întârzie întotdeauna între 15 și 20 de minute. Cum veți folosi cele patru strategii de consolidare pe care le-am analizat în acest capitol pentru a o încuraja pe asistentă să sosească la timp la serviciu?

PROBLEME DE RECAPITULAT ȘI DE ANALIZAT

1. Definiți *atitudinea.*
2. Explicați modul în care valorile și convingerile oamenilor influențează comportamentul lor la locul de muncă.
3. Cum comunică salariații colegilor atitudinile lor față de locul de muncă?
4. Explicați cu propriile cuvinte teoria acțiunii raționale.
5. De ce oamenii cu atitudini pozitive sunt adesea cei mai îndrăgiți oameni?
6. Cum catalogați capacitatea dumneavoastră prezentă de a păstra o atitudine pozitivă atunci când aveți de îndeplinit o sarcină? Sunteți satisfăcut de capacitatea dumneavoastră? Cum credeți că ați putea să o îmbunătățiți?
7. Ce strategii trebuie să folosească managerii atunci când se străduiesc să îmbunătățească atitudinile salariaților?
8. Care sunt cele mai obișnuite cauze ale rezultatelor nesatisfăcătoare obținute de către salariați?
9. Credeți cu adevărat că angajarea salariaților care au o atitudine pozitivă poate fi esențială pentru succesul firmei? Explicați.
10. Salariații își formează idei preconcepute despre managerii care sunt în dezacord cu realitatea?
11. De ce „filtrează" oamenii stimulii care nu se potrivesc percepțiilor lor?
12. Descrieți diferența dintre perceperea obiectelor și perceperea oamenilor.
13. Pentru a asigura o comunicare mai eficientă, cum trebuie managerul să aranjeze scaunele (în jurul unui birou sau al unei mese) atunci când discută o problemă de comportament cu un salariat?
14. Cât de des întâlnită în rândul managerilor este „eroarea de atribuire" atunci când aceștia evaluează problemele de comportament ale salariaților?
15. Enumerați câteva stereotipuri ale salariaților pe care le-ați auzit de la colegii dumneavoastră.
16. Cum se poate feri un manager de percepția selectivă?
17. De ce salariații își formează adesea mai multe percepții negative despre organizațiile în care lucrează după primul an de muncă în aceste organizații?
18. Care dintre cele două abordări tradiționale ale învățării este folosită mai des în cadrul organizațiilor?
19. Descrieți câteva forme eficiente de consolidare pozitivă din partea managementului.

RĂSPUNSURILE LA REZUMATUL ORIENTAT PE ACȚIUNE

1. a) A, pag. 530
   b) c, pag. 530
2. a) A, pag. 535
   b) c, pag. 535
3. a) F, pag. 535
   b) a, pag. 541-544
4. a) A, pag. 544-545
   b) c, pag. 545-546
5. a) A, pag. 547
   b) e, pag. 537

STUDIU DE CAZ: Expedierea unui semnal greșit

Nu există o experiență mai neplăcută pentru un manager de firmă decât aceea de a-și vedea firma acuzată de ilegalități într-o publicație națională. Fostul președinte și director general al firmei Bausch & Lomb, Daniel Gill, a trăit o astfel de experiență când *Business Week* a publicat un articol în octombrie 1995 acuzând firma de falsificarea facturilor de vânzare, practici contabile ilegale și încălcări ale eticii.

Firma Bausch & Lomb cu sediul în Rochester, New York, concepe, fabrică și vinde produse pentru domeniile sănătății personale, medical și optic. Ea

este bine cunoscută pentru lentilele de contact și pentru produsele similare. Acțiunile firmei au fost mult timp răsfățatele Wall Street-ului, dar după zece ani de creștere a vânzărilor și a veniturilor, câștigurile pe acțiune au cunoscut o scădere în 1995.

Problemele firmei Bausch & Lomb nu au început o dată cu publicarea articolului din *Business Week*; ele au început pe „teren", acolo unde managerii lui Gill au perceput greșit ceea ce aștepta firma de la ei. Un manager foarte pretențios, orientat asupra cifrelor, Gill urmărea obținerea unei creșteri anuale exprimată prin două cifre. El s-a focalizat asupra rezultatelor financiare anuale și trimestriale. După stabilirea obiectivelor urmărite, Gill și ceilalți directori de vârf de la Bausch & Lomb nu mai acceptau nici o scuză pentru neîndeplinirea acestor obiective.

De fapt, Gill era obișnuit să spună, „Îndepliniți-vă indicatorii, dar nu faceți nimic stupid". Deloc surprinzător, întrucât managerii urmează, în general, exemplul celui din vârf, indicatorii au devenit și pentru ei cheia succesului. În plus, stimulentele acordate managerilor se bazau pe îndeplinirea indicatorilor privind vânzările și nu pe indicatorii de profitabilitate. Drept rezultat, s-a luat decizia de a se maximiza vânzările pe termen scurt în detrimentul profitabilității pe termen lung. În cele din urmă, atitudinea transmisă managerilor de teren a fost aceea că „mersul pe scurtătură" era o tactică acceptabilă. Cei care se aflau doar la 10% de îndeplinirea obiectivelor primeau prime mult mai mici decât cei care-și îndeplineau în totalitate obiectivele. În sfârșit, pe măsură ce managerii de teren au abandonat practicile sănătoase de afaceri și au luat decizii menite să maximizeze primele personale, rezultatele s-au dovedit costisitoare pentru firmă.

De exemplu, pentru a raporta creșteri continue și a-și spori primele personale, managerii unității din Hong Kong ai firmei B & L au majorat vânzările prin falsificarea facturilor încheiate cu clienții care cumpărau ochelarii de soare Ray-Ban; o parte dintre acești ochelari au fost vânduți mai târziu la prețuri reduse distribuitorilor de pe piața gri. Întrucât managementul de vârf solicita creșterea vânzărilor, atitudinea managerilor de teren a fost aceea de a continua inducerea în eroare a acestuia pentru a se bucura de favorurile sale – și, desigur, pentru a obține prime mai mari. Problemele firmei Bausch & Lomb nu s-au rezumat numai la raportarea unor vânzări neadevărat de mari. Divizia de lentile de contact a expediat produse care n-au fost niciodată comandate, forțându-i pe distribuitori să-și constituie stocuri de care nu aveau nevoie și încălcând practicile contabile acceptate. Este posibil ca depozitele cu ridicata din Miami să fi spălat chiar bani proveniți din comerțul cu droguri.

De fapt, articolele din *Business Week* au alertat Comisia pentru valori mobiliare, care a lansat o investigație pentru a vedea care sunt procedurile contabile folosite de către firmă. După investigație, firma a instituit cele mai conservatoare practici posibile. Primele trimestriale au dispărut, iar noul sistem de prime se baza pe obiectivele pe termen lung ale acționarilor și ale firmei.

În plus, comitetul director a început să manifeste un interes mai mare în privința managementului. Prin numirea lui William Balderston III, fostul vice-președinte executiv al băncii Chase Manhattan și membru în comitetul director al firmei B & L din 1989, în calitate de președinte al comitetului de audit, comitetul director a vrut să transmită un mesaj puternic managementului și celor care se ocupau de controlul firmei. Conform lui Balderston, „Am trecut cu atenție în revistă recentele evaluări și investigări ale firmei pe marginea practicilor de vânzare și de contabilitate. Deși nu avem nici un motiv să credem că este vorba de o problemă sistematică, analizăm foarte serios orice semn de întrebare privind metodele de operare ale firmei". Prin urmare, comitetul director a transmis clar managementului că trebuie întărite controalele financiare.

În concordanță cu aceste schimbări, Gill a anunțat vestea conform căreia, ca o parte a procesului de planificare strategică pe trei ani, Bausch & Lomb va centraliza managementul pentru a coordona mai bine pe plan global activitățile de bază ale firmei. Totuși, pe 13 decembrie 1995, ca rezultat atât al nemulțumirii acționarilor, cât și al pierderii încrederii comitetului director, Gill și-a anunțat pensionarea. Pe 31 decembrie, directorul William H. Waltrip, venit din afara firmei, a devenit președinte și director general interimar.

Deși comitetul director pretinde că pensionarea lui Gill nu a fost una forțată, o serie de analiști consideră că el ar fi vrut să mai rămână la Bausch & Lomb pentru a se reabilita. El încă se mai confruntă cu investigații din partea Comisiei de valori mobiliare, iar Waltrip a susținut că va continua ancheta întreprinsă de comitetul director. Gill consideră că a avut doar o imagine generală a ceea ce se în-

tâmpla în firmă și continuă să afirme că nici un director de la Bausch & Lomb nu a falsificat cifrele. Totuși, între timp, pare să se fi înregistrat o neconcordanță între ceea ce directorii de vârf percep că s-a întâmplat și ceea ce își reamintesc managerii de la nivelurile inferioare. Conform celor din urmă, semnalele pe care le-au primit le-au dat cale liberă să urmeze practici lipsite de etică. Conform unui director, „Gill a dat vina pe deciziile necorespunzătoare luate de președinții de divizii și a afirmat că diviziile trebuiau să fie monitorizate mai bine. E ca și cum ai lovi cu o nuia mâinile copiilor care au acționat la ordinele tatălui".

ÎNTREBĂRI

1. Comportamentul managerilor de teren ai firmei Bausch & Lomb reflectă în mod adecvat atitudinea lui Gill și politica firmei? Explicați.
2. Firma Bausch & Lomb a stabilit obiective corecte pentru managerii săi de teren? A existat o diferență între obiective și modul în care acestea au fost percepute de către manageri? Conform opiniei dumneavoastră, cum ar fi putut firma Bausch & Lomb să-i împiedice pe managerii săi de teren să perceapă „greșit" ceea ce se aștepta de la ei?
3. Gill susține că nu a știut ce s-a întâmplat pe teren. Ar fi trebuit să cunoască? Ar fi trebuit să-și asume responsabilitatea acestor evenimente? O schimbare a poziției sale ar fi schimbat deciziile acționarilor și ale comitetului director? Explicați.
4. Schimbarea managementului firmei Bausch & Lomb va rezolva problemele de percepție? Explicați. În ce alte modalități poate comitetul director să preîntâmpine alte probleme potențiale?

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITARY

Partea a cincea Controlul

CAPITOLUL 19
Principiile controlului

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să definesc *controlul.*
2. Să cunosc aprofundat subsistemul de control.
3. Să cunosc diferitele tipuri de control şi modul în care fiecare tip de control poate fi folosit în mod avantajos de către manageri.
4. Să dobândesc informaţii despre legătura dintre putere şi control.
5. Să cunosc diversele bariere potenţiale care trebuie depăşite pentru a implementa un control de succes.
6. Să cunosc etapele care trebuie parcurse pentru a spori calitatea subsistemului de control.

STUDIU DE CAZ INTRODUCTIV

Controlul la Polaroid

Atenţie: La sfârşitul capitolului (pag. 579) veţi găsi o Anexă la studiul de caz introductiv care conţine o serie de întrebări şi un exerciţiu privind aptitudinile de management. Această Anexă urmăreşte să aprofundeze aplicarea conceptelor din capitol la situaţiile existente în studiul de caz.

Polaroid, producătorul aparatelor de fotografiat care realizează poze pe loc, precum şi al produselor de imagistică electronică, s-a confruntat cu vânzări anemice şi cu costuri mari de producţie şi de muncă. O analiză financiară întreprinsă de companie a scos în evidenţă faptul că aceasta a înregistrat în anul 1995 pierderi de funcţionare de 20 de milioane de dolari (Ca o comparaţie, în 1994 firma a înregistrat un câştig de 1,4 milioane de dolari în condiţiile unor vânzări de 462,6 milioane de dolari).

Ca răspuns la această situaţie negativă, managementul companiei Polaroid a anunţat că a redus numărul de salariaţi cu 5%, adică echivalentul a 600 de oameni. Această acţiune a urmărit să micşoreze costurile de producţie, permiţând firmei să perceapă preţuri mai mici pentru produsele sale pe baze teoriei că preţurile mai mici vor impulsiona vânzările companiei.

Polaroid speră să rămână implantată pe piața sa în fața concurenței din ce în ce mai intense, nu numai prin producția de filme, dar și prin aparatele de fotografiat digitale și prin magazinele care developează fotografiile în decurs de o oră. Una dintre posibilități este aceea de a lărgi aria de utilizare a produselor sale, cum ar fi implicarea în domeniul sprijinirii prin fotografii a pretențiilor de despăgubire pentru bunurile asigurate.

Managementul a anunțat, de asemenea, alte câteva acțiuni care vor fi întreprinse. În primul rând, Polaroid își va consolida câteva dintre facilitățile sale de producție. Rezultatul final al acestei acțiuni va fi reducerea numărului de fabrici ale companiei. În al doilea rând, compania își va accelera pătrunderea pe noi piețe cum ar fi China, India și Asia de sud-est pentru a câștiga în mod agresiv noi clienți și a-și mări vânzările. În al treilea rând, Polaroid a pus accentul pe dezvoltarea produselor. Managementul a accentuat în mod special nevoia de a aduce pe piață cele mai profitabile produse.

Managementul companiei Polaroid a anunțat, de asemenea, că va impune un nou program de control al stocurilor pentru a limita reducerile de preț oferite distribuitorilor cu ridicata și a pus accentul pe efectuarea unor cheltuieli mai mari de publicitate și marketing. S-a așteptat ca reacția inițială la această acțiune să fie negativă, întrucât distribuitorii cu ridicata preferau să-și epuizeze stocurile existente decât să comande noi produse în condițiile în care nu mai beneficiau de reducerile de preț cu care au fost obișnuiți. Acest lucru va micșora fără dubii vânzările companiei Polaroid pe termen scurt, dar managementul a anticipat că impactul pe termen lung al noului program de control al stocurilor asupra profitabilității companiei va fi unul pozitiv.

I. MacAllister Booth, președintele companiei Polaroid, a considerat că toate aceste acțiuni vor impulsiona productivitatea pe măsură ce compania va adopta o abordare mai focalizată și mai agresivă a pieței. El a arătat că restructurarea operațiunilor va spori eficiența companiei Polaroid și, în cele din urmă, profitabilitatea sa. O serie de analiști ai sectorului de activitate sunt de acord că acțiunile planificate de către managementul companiei Polaroid sunt necesare și vor conduce, de fapt, la micșorarea costurilor și la creșterea profiturilor. Totuși, alți analiști s-au arătat mai sceptici în legătură cu rezultatul acțiunilor anunțate. Ei au considerat că Polaroid are multe alte slăbiciuni pe care aceste acțiuni nu le abordează.

Ce urmează

Studiul de caz introductiv ne prezintă modul în care managementul încearcă să abordeze costurile ridicate, vânzările reduse și profitabilitatea scăzută la compania Polaroid. Funcția de management denumită *control* îi poate ajuta pe manageri cum sunt cei de la Polaroid să elimine astfel de probleme. Informațiile din acest capitol explică de ce eliminarea acestor probleme la Polaroid este echivalentă cu controlarea companiei și analizează la modul general funcția de control. Principalele subiecte abordate în acest capitol sunt:

1. Elementele fundamentale ale controlului.
2. Contabilul şef şi controlul.
3. Puterea şi controlul.
4. Îndeplinirea funcţiei de control.

ELEMENTELE FUNDAMENTALE ALE CONTROLULUI

Pe măsură ce dimensiunea şi complexitatea organizaţiilor moderne cresc, la fel se întâmplă şi cu problemele de control din cadrul organizaţiilor. Prin urmare, managerii trebuie să cunoască elementele esenţiale ale funcţiei de control.[1] În acest scop, următoarele secţiuni oferă o definiţie a controlului, o definiţie a procesului de control şi o analiză a diverselor tipuri de control care pot fi întreprinse în cadrul organizaţiilor.

DEFINIREA CONTROLULUI

În termeni simpli, **controlul** este verificarea ca lucrurile să aibă loc întocmai aşa cum s-a planificat. Aşa cum sugerează această definiţie, planificarea şi controlul sunt funcţii virtual inseparabile.[2] De fapt, aceste două funcţii au fost denumite gemenii siamezi ai managementului. Conform lui Robert L. Dewelt:[3]

> Importanţa procesului de planificare este evidentă. Dacă nu avem un curs solid, prestabilit de acţiune, nu vom cunoaşte ce acţiuni sunt necesare pentru a ne îndeplini obiectivele. Avem nevoie de o hartă pentru a identifica timpul necesar şi sfera fiecărei acţiuni. Această hartă ne este oferită de către procesul de planificare.
>
> Totuşi, simpla trasare a unei hărţi nu se dovedeşte suficientă. Dacă nu vom urma traseul de pe hartă sau dacă o vom apuca pe un drum greşit, nu vom ajunge niciodată să obţinem rezultatele pe care le dorim. Planul se va dovedi bun numai dacă vom demonstra că avem capacitatea să-l transpunem în practică. Trebuie să concepem metode de măsurare şi control pentru a primi un semnal atunci când se deviază de la plan şi a întreprinde acţiuni corective.

Controlul este verificarea ca lucrurile să aibă loc întocmai aşa cum s-a planificat.

Legea lui Murphy este un proverb plin de înţelepciune care sugerează că managerii trebuie să controleze continuu – adică, să verifice dacă activităţile şi procesele din organizaţie se desfăşoară aşa cum s-a planificat. Conform Legii lui Murphy, tot ceea ce poate merge rău va merge rău.[4] Această lege reaminteşte managerilor să rămână atenţi la posibilele probleme, întrucât chiar dacă un sistem de management pare să funcţioneze bine, el se poate eroda în interior. Managerii trebuie să caute întotdeauna un feedback privind modul în care funcţionează sistemul şi să întreprindă schimbări corective ori de câte ori este necesar.

DEFINIREA PROCESULUI DE CONTROL

Procesul de control este procesul prin care managerii efectuează controlul. Conform lui Robert Mockler, procesul de control este[5]

> un efort sistematic făcut de managementul firmei pentru a compara rezultatele cu standardele, planurile sau obiectivele stabilite astfel încât să determine dacă rezultatele corespund acestor standarde şi să întreprindă, dacă este nevoie, acţiuni corective pentru ca resursele umane şi celelalte resurse ale firmei să fie folosite în cel mai eficient şi eficace mod posibil în vederea îndeplinirii obiectivelor firmei.

Procesul de control este procesul pe care-l parcurg managerii pentru efectuarea controlului. El este un efort sistematic făcut de managementul firmei pentru a compara rezultatele cu standardele, planurile sau obiectivele stabilite astfel încât să determine dacă rezultatele corespund acestor standarde sau dacă este nevoie de acțiuni corective.

De exemplu, salariații din producție au, în general, obiective zilnice de producție. La sfârșitul fiecărei zile lucrătoare este înregistrat numărul de unități produse de către fiecare salariat astfel încât să poată fi determinate nivelurile săptămânale ale producției. În cazul în care aceste niveluri săptămânale se află semnificativ sub obiectivele săptămânale, supervizorul trebuie să întreprindă acțiuni corective pentru a face ca nivelurile de producție să fie identice celor planificate. Dacă, pe de altă parte, se ating nivelurile de producție planificate, supervizorul trebuie să-i permită salariatului să continue să acționeze în aceeași manieră ca și în trecut.[6]

Următoarele secțiuni analizează subsistemul de control și oferă mai multe detalii despre procesul de control.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Informațiile din Studiul de caz introductiv sprijină ideea conform căreia costurile de producție ridicate de la Polaroid trebuie să fie considerate drept o problemă de control. În esență, controlul face ca lucrurile să se desfășoare la Polaroid în modalitatea în care managementul le-a planificat să se desfășoare. Când managementul companiei Polaroid și-a dat seama că profiturile au scăzut cu mult sub nivelul planificat, el a decis să întreprindă acțiuni pentru a reduce costurile de producție astfel încât să asigure o apropiere a profiturilor viitoare de nivelul lor planificat. Prin urmare, controlul la Polaroid trebuie să se afle în strânsă legătură cu activitățile de planificare întreprinse la această companie.

Mergând mai departe, procesul de control la Polaroid, ca de altfel la orice altă firmă, este procesul pe care-l parcurge managementul pentru a controla activitatea companiei. Acest proces efectuat la compania Polaroid va cuprinde întreprinderea unor acțiuni pentru a compara rezultatele companiei cu planurile, standardele și obiectivele stabilite ale companiei pentru produse cum ar fi aparatele de fotografiat care realizează poze pe loc, iar apoi întreprinderea unor alte acțiuni pentru eliminarea problemelor care determină abaterile de la standarde. Scopul final al procesului de control este acela de a asigura folosirea în cel mai eficient și eficace mod posibil a resurselor companiei Polaroid pentru îndeplinirea obiectivelor companiei.

SUBSISTEMUL DE CONTROL Ca și în cazul planificării, al organizării și al influențării, funcții descrise în capitolele anterioare, controlul poate fi perceput ca un subsistem al sistemului general de management. Scopul acestui subsistem este acela de a-i ajuta pe manageri să sporească succesul sistemului general de management printr-un control eficient. Figura 19.1 ne prezintă componentele specifice ale subsistemului de control.

PROCESUL DE CONTROL Așa cum ne arată Figura 19.2, procesul de control cuprinde trei etape principale:

1. Determinarea rezultatelor.
2. Compararea rezultatelor cu standardele.
3. Întreprinderea acțiunilor corective.

Determinarea rezultatelor Înainte ca managerii să poată stabili ce trebuie făcut pentru ca o organizație să devină mai eficientă și mai eficace, ei trebuie să determine rezultatele

FIGURA 19.1 Legătura dintre sistemul general de management și subsistemul de control

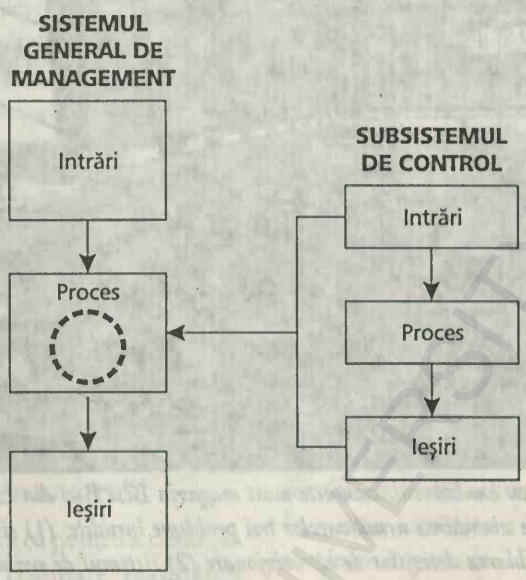
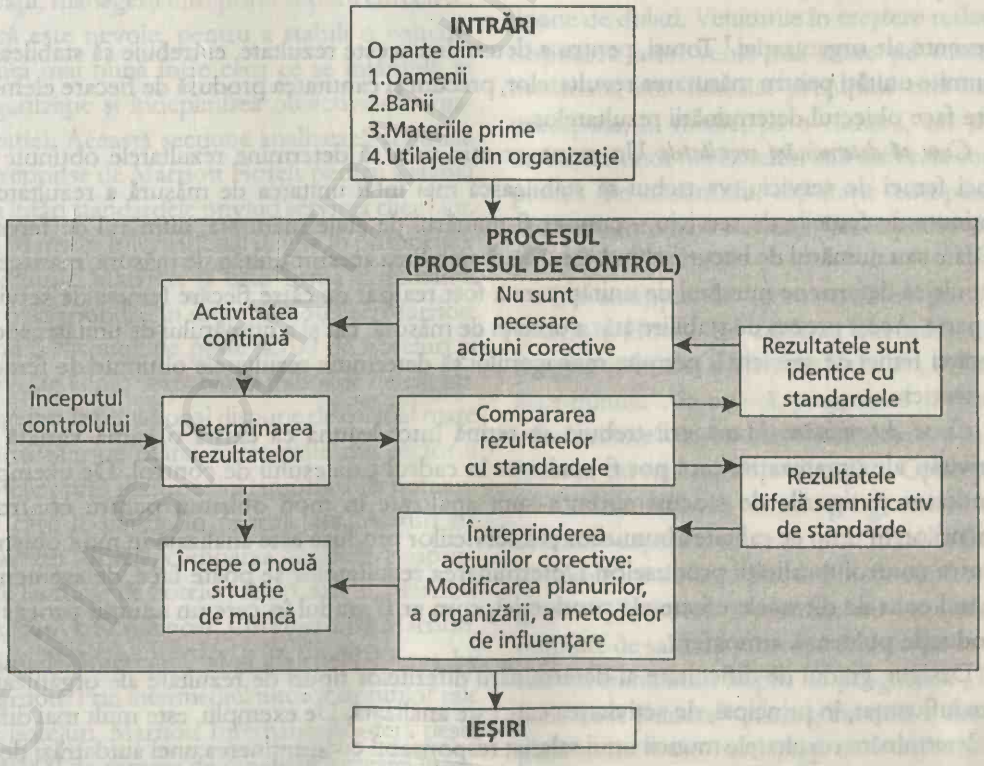


FIGURA 19.2 Subsistemul de control



În magazinele de vânzări cu amănuntul, cum este acest magazin Best Buy din Evanston, Illinois, controlul stocurilor constă adesea din abordarea următoarelor trei probleme înrudite: (1) sistemul de informații culege informații necesare pentru luarea deciziilor de aprovizionare (2) sistemul de evaluare determină valoarea mărfurilor din stoc și (3) sistemul de analiză este proiectat să determine rezultatele din trecut și să planifice activitățile viitoare.

prezente ale organizației.[7] Totuși, pentru a determina aceste rezultate, ei trebuie să stabilească anumite unități pentru măsurarea rezultatelor, precum și cantitatea produsă de fiecare element care face obiectul determinării rezultatelor.

Cum să determinăm rezultatele. Un manager care vrea să determine rezultatele obținute de cinci femei de serviciu, va trebui să stabilească mai întâi unitatea de măsură a rezultatelor obținute de femeile de serviciu – cum ar fi numărul de etaje măturate, numărul de ferestre spălate sau numărul de becuri schimbate. După stabilirea acestor unități de măsură, managerul trebuie să determine numărul de unități care a fost realizat de către fiecare femeie de serviciu în parte. Acest proces de stabilire atât a unității de măsură, cât și a numărului de unități asociat fiecărei femei de serviciu îi permite managerului să determine rezultatele obținute de femeile de serviciu.

Ce să determinăm. Managerii trebuie să rețină întotdeauna că există o gamă variată de activități ale organizației care pot fi analizate în cadrul procesului de control. De exemplu, cantitatea și tipurile de stocuri curente sunt analizate în mod obișnuit pentru controlul stocurilor, în timp ce calitatea bunurilor și a serviciilor produse este analizată în mod obișnuit pentru controlul calității produselor. Determinarea rezultatelor se poate face, de asemenea, ținând cont de diversele efecte ale producției, cum ar fi gradul în care un anumit proces de producție poluează atmosfera.

Desigur, gradul de dificultate al determinării diferitelor tipuri de rezultate ale organizației este influențat, în principal, de activitatea care este analizată. De exemplu, este mult mai dificil să determinăm rezultatele muncii unui salariat responsabil cu întreținerea unei autostrăzi decât rezultatele muncii unui student care participă la un curs de management în cadrul colegiului.

Compararea rezultatelor cu standardele După ce managerii au determinat rezultatele din organizație, ei trec în următoarea etapă a procesului de control care presupune compararea rezultatelor cu standardele. **Standardul** este nivelul de activitate stabilit pentru a servi ca model în evaluarea rezultatelor organizației. Evaluarea rezultatelor poate privi organizația ca un întreg sau anumite persoane care lucrează în cadrul organizației.[8] În esență, standardele sunt etalonul care stabilește dacă rezultatele din organizație sunt sau nu adecvate.[9]

Standardul este nivelul de activitate stabilit pentru a servi ca model în evaluarea rezultatelor organizației.

DE LA UN SECTOR DE ACTIVITATE LA ALTUL

Sectorul hotelier

Marriott Hotels stabilește standarde de performanță prin intermediul programului intitulat „Primele zece minute"

Această secțiune arată că pentru a controla, managerii trebuie să compare rezultatele obținute cu standardele. Pe baza acestei comparații, managerii întreprind acțiuni corective, dacă este nevoie, pentru a stabili o concordanță mai bună între ceea ce se întâmplă în organizație și îndeplinirea obiectivelor organizației. Această secțiune analizează acțiunile întreprinse de Marriott Hotels pentru a stabili și a întări standardele privind servirea clienților.

Marriott International deține în proprietate hotelurile Marriott și este firma dominantă pe plan mondial în sectorul hotelier. Marriott Hotels dispune de peste 4.700 de hoteluri și servește zilnic peste patru milioane de clienți. Marriott International dispune de cel mai mare portofoliu de mărci comerciale din sectorul hotelier prin intermediul lanțurilor de hoteluri pe care le deține în proprietate. Alături de Marriott Hotels, compania deține în proprietate lanțurile de hoteluri Ritz Carlton, Marriott Executive Residences, Courtyard by Marriott, Ramada International și Fairfield Suites by Marriott. Prin intermediul tuturor lanțurilor sale de hoteluri, Marriott International oferă peste 229.000 de camere de cazare în întreaga lume.

Recentele rezultate financiare înregistrate de Marriott International ne arată că accentul pe care-l pune compania pe oferirea unor servicii de înaltă calitate către clienți dă roade. În prima jumătate a anului 1998, veniturile totale au crescut cu 15% ajungând la 4,73 miliarde de dolari. În aceeași perioadă, venitul net a crescut cu 24% ajungând la 190 de milioane de dolari. Veniturile în creștere reflectă obținerea unui venit mai mare pe cameră închiriată, atât datorită prețurilor mai mari percepute, în medie, pe o cameră, cât și al includerii unor noi hoteluri sub umbrela companiei. Pe ansamblu, reputația companiei Marriott International este foarte pozitivă în rândul clienților săi.

Un exemplu de accent care se pune la Marriott Hotels pe servirea clienților este programul nou implementat intitulat „Primele zece minute". În esență, programul „Primele zece minute" stabilește un standard pentru cazarea cât mai rapidă a clienților. Conceptul care se ascunde sub numele programului este simplu: oaspeții trebuie în mod ideal să fie în camerele lor de hotel în 10 minute după ce au pătruns în hotel. Determinând rezultatele obținute de salariați și comparând aceste rezultate cu standardul impus de programul „Primele zece minute", managementul a descoperit numeroase modalități de a îmbunătăți

(continuare)

eficiența operațiilor de cazare a clienților. Îmbunătățirile în domenii cum ar fi înregistrarea clienților și manipularea bagajelor îi ajută pe salariați să îndeplinească standardele impuse de programul „Primele zece minute". Pe ansamblu, managementul consideră că programul „Primele zece minute" a sporit satisfacția clienților.

Studierea operațiunilor de la compania General Electric ne va oferi câteva informații despre diferitele tipuri de standarde care pot fi stabilite de către manageri. GE a stabilit următoarele standarde:

1. *Standarde de profitabilitate* – În general, aceste standarde ne arată cât de mulți bani dorește să obțină General Electric ca profit în decursul unei perioade date de timp – adică, randamentul așteptat al investițiilor. Într-o măsură din ce în ce mai mare, General Electric folosește mijloace computerizate de întreținere preventivă a echipamentelor sale pentru a-și menține standardele de profitabilitate. Astfel de programe de întreținere au redus costul muncii și perioadele de defecțiune ale echipamentelor contribuind, prin urmare, la creșterea profiturilor companiei.
2. *Standarde privind poziția pe piață* – Aceste standarde ne arată cota din vânzările totale pe o anumită piață pe care dorește să o dețină General Electric în raport cu concurenții săi. Standardele privind poziția pe piață au fost impuse de președintele companiei, John F. Welch Jr., în 1988, când acesta a anunțat că fiecare produs oferit de companie trebuie să ocupe unul dintre primele două locuri din punct de vedere al cotei de piață în raport cu produsele asemănătoare oferite de concurenți, în caz contrar, produsele urmând a fi lichidate sau vândute altor firme.
3. *Standardele de productivitate* – Aceste standarde se focalizează pe cantitatea pe care o pot produce diversele segmente ale organizației. Managementul companiei General Electric a descoperit că una dintre cele mai bune modalități de convingere a membrilor organizației pentru a se angaja față de creșterea productivității companiei este aceea de a-i trata pe aceștia cu demnitate și de a-i face să se simtă ca o parte a echipei General Electric.
4. *Standardele de dominație prin produse* – General Electric intenționează să-și asume o poziție dominantă în inovarea produselor în domeniul său de activitate. Standardele de dominație a produselor stabilesc ce trebuie făcut pentru a dobândi o astfel de poziție. Manifestând un astfel de interes față de inovație, General Electric a pus la punct dezvoltarea diamantelor sintetice pentru uz industrial. De fapt, GE este considerat lider în acest domeniu, descoperind recent o metodă pentru producerea diamantelor sintetice în condițiile unei purități de 99,9%. După toate probabilitățile, astfel de diamante vor fi folosite, de fapt, în calitate de componente pentru calculatoarele cu o viteză extrem de mare.
5. *Standardele privind dezvoltarea personalului* – Standardele din acest domeniu ne prezintă tipul de programe de pregătire pe care trebuie să le urmeze personalul de la General Electric pentru a se dezvolta în mod corespunzător. Angajamentul companiei General Electric față de tehnologia complexă de pregătire este un indiciu al seriozității cu care compania privește standardele de dezvoltare a personalului. Ședințele de pregătire ale companiei sunt sprijinite în mod obișnuit de o tehnologie complexă cum ar fi sistemele de proiecție pe ecrane mari, imaginile generate de calculatoare, prezentările prin folosirea combinată a aparatelor video și a calculatoarelor, precum și aparatele video cu laser.
6. *Standardele privind atitudinea salariaților* – Aceste standarde ne prezintă tipurile de atitudini pe care managerii de la General Electric se străduiesc să le inoculeze salariaților lor. Ca multe alte

firme din prezent, General Electric se străduieşte să formeze atitudini pozitive în rândul salariaţilor săi faţă de calitatea produselor.

7. *Standardele privind responsabilitatea socială* – General Electric îşi recunoaşte responsabilitatea de a-şi aduce o contribuţie la bunul mers al societăţii. Standardele din acest domeniu scot în evidenţă tipurile de contribuţii pe care managerii de la GE consideră că trebuie să le facă firma faţă de societate. O activitate recentă care reflectă standardele de responsabilitate socială de la General Electric este renovarea Centrului Vincent de Paul Joan Kroc pentru persoanele fără adăpost din San Diego, renovare întreprinsă de către echipele de salariaţi de la General Electric. Aceste echipe au zugrăvit, au curăţat şi au renovat clădirea pentru a oferi o facilitate mai bună unui număr de cetăţeni dezavantajaţi din San Diego.

8. *Standarde care reflectă echilibrul relativ dintre obiectivele pe termen scurt şi cele pe termen lung* – Aceste standarde exprimă accentul relativ care trebuie pus pe atingerea diverselor obiective pe termen scurt şi lung. General Electric recunoaşte că obiectivele pe termen scurt sunt stabilite pentru a mări probabilitatea îndeplinirii obiectivelor pe termen lung.

MANAGEMENTUL ŞI INTERNETUL

NBC se focalizează pe îndeplinirea standardelor de profitabilitate punând accent pe Internet

Standardele de profitabilitate sunt definite în această secţiune drept profitul pe care o organizaţie doreşte să-l obţină într-o perioadă dată de timp. Următoarea analiză descrie modul în care managementul firmei National Broadcasting Company (NBC) a trebuit să se focalizeze pe obţinerea unor venituri legate de Internet pentru îndeplinirea standardelor de profitabilitate.

Într-o săptămână bună, NBC a reuşit să vândă spaţiu publicitar la televiziune în valoare de 100 de milioane de dolari. Această sumă este mai mare decât suma pe care o obţine din publicitate motorul de căutare pe Internet, Yahoo!, într-un an de zile şi de aproape patru ori mai mare decât suma obţinută din publicitate de către site-ul MSNBC.com în doi ani de zile.Deşi managementul companiei NBC a recunoscut că Internetul, ca mijloc de comunicare în masă, este de abia la începuturile existenţei sale, el şi-a dat seama, de asemenea, că vânzarea de spaţiu publicitar pe Internet poate să fie o sursă importantă de creştere a veniturilor şi, drept rezultat, de creştere a profiturilor.

Managementul companiei NBC s-a găsit într-o situaţie dificilă. Compania nu obţinea venituri din publicitatea pe Internet, însă acest tip de publicitate avea potenţialul de a reprezenta „valul viitorului" în publicitate. Drept rezultat, managementul a decis să-şi schimbe strategia pentru a include şi derularea unor afaceri în domeniul Internetului.

NBC a reuşit să elaboreze o strategie privind Internetul, fără să cheltuiască prea mulţi bani, care s-a dovedit foarte agresivă. NBC a încheiat două afaceri bine mediatizate: lansarea în 1996 a firmei MSNBC, o firmă mixtă de televiziune prin cablu şi de Internet constituită împreună cu Microsoft, iar mai recent a achiziţionat pachetul majoritar de acţiuni la firma Snap, un site cu rol de motor de căutare construit recent de către CNET, o firmă de Internet nou constituită. NBC şi-a creat, de asemenea, propriile programe pe Internet, începând să transmită show-uri de televiziune de tipul *Saturday Night Live* şi prin intermediul Internetului. NBC a achiziţionat acţiuni la o serie de firme de Internet, cum ar fi un site cunoscut de muzică, o firmă de

producție în domeniul noilor mijloace de comunicare în masă, precum și o firmă tehnologică al cărei obiect de activitate este furnizarea de programe video pentru Internet.

Managementul companiei NBC a modificat strategia organizației pentru a include în această strategie o serie de activități diverse pe Internet. Provocarea căreia trebuie să-i facă față acum managementul este aceea de a obține profit din aceste activități. Strategia legată de Internet a companiei NBC se va modifica din nou în cazul în care managementul nu va putea să facă față acestei provocări.

Managerii de succes scot în evidență toate domeniile importante din organizație de la care se așteaptă rezultate și stabilesc standarde corespunzătoare fiecărui domeniu în parte.[10] De exemplu, American Airlines a stabilit două standarde foarte specifice pentru rezultatele care se așteaptă din partea caselor de bilete de avion din aeroporturi: (1) cel puțin 95% din orele de sosire a avioanelor înscrise pe bilet trebuie să fie corecte, ceea ce înseamnă că ora efectivă de sosire nu trebuie să se abată cu mai mult de 15 minute de la ora înscrisă pe bilet și (2) cel puțin 85% din clienții care sosesc la ghișeul de bilete din aeroport nu trebuie să aștepte mai mult de 5 minute pentru a fi serviți.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Managementul companiei Polaroid trebuie să perceapă activitățile de control din cadrul companiei ca pe un subsistem al sistemului general de management. Pentru ca managementul să poată controla organizația, subsistemul de control al companiei Polaroid trebuie să dispună de o parte adecvată din oamenii, banii, materiile prime și utilajele din companie.

Subsistemul de control al companiei Polaroid impune managementului să parcurgă următoarele trei etape:

1. Să determine rezultatele obținute de către diversele unități productive.
2. Să compare aceste rezultate cu standardele de performanță stabilite pentru aceste unități.
3. Să întreprindă orice acțiune corectivă care este necesară pentru a asigura concordanța dintre rezultate și standarde.

Studiul de caz introductiv ne arată că unul dintre domeniile în care managementul trebuie să stabilească standarde este cel al profitabilității. Conform studiului de caz, există două motive importante din cauza cărora Polaroid s-a confruntat în ultimii ani cu probleme de profitabilitate: costuri ridicate de producție și vânzări reduse ale produselor. Întrucât compania nu obține un nivel adecvat al profitului, acțiunile de control pe care managementul trebuie să le întreprindă în acest domeniu vor urmări să micșoreze costurile de producție și să impulsioneze competitivitatea vânzărilor.

Întreprinderea acțiunilor corective După ce au fost determinate rezultatele și au fost comparate cu standardele de performanță stabilite, următoarea etapă a procesului de control constă în întreprinderea unor acțiuni corective, în cazul în care acestea se dovedesc necesare. **Acțiunea corectivă** este o activitate de management care urmărește să pună de acord rezultatele din organizație cu standardele de performanță. Altfel spus, acțiunea corectivă se focalizează asupra corectării greșelilor din organizație care afectează rezultatele obținute de aceasta. Totuși, înainte de a întreprinde vreo acțiune corectivă, managerii trebuie să se asigure că standardele pe care le folosesc au fost concepute în mod adecvat și că au determinat rezultatele obținute în organizație într-un mod corect și demn de încredere.

Serviciile constituie un element important al procesului de control. Northwest Airlines a înregistrat recent întârzieri ale zborurilor datorită unor defecțiuni ale avioanelor care au fost puse pe seama unor proceduri inadecvate de asigurare a serviciilor. Ce tipuri de procese de control ar putea fi folosite în acest caz?

Acțiunea corectivă este o activitate de management care urmărește să pună de acord rezultatele din organizație cu standardele de performanță.

Recunoașterea problemelor. La prima vedere, pare o sugestie simplă aceea ca managerii să întreprindă acțiuni corective pentru a elimina **problemele** – factori din organizație care constituie bariere în calea îndeplinirii obiectivelor organizației. Totuși, în practică, se dovedește adesea dificil să descoperim problemele care determină efecte indezirabile în cadrul organizației. Să presupunem că în procesul de determinare a rezultatelor s-a descoperit că un salariat nu transmite în mod adecvat informații esențiale unui coleg de-al său. Dacă managerul consideră că standardele privind comunicarea sunt adecvate și că rezultatele au fost determinate într-un mod atât corect, cât și demn de încredere, managerul trebuie să întreprindă acțiuni corective pentru a elimina problema care face ca rezultatele să nu se ridice la nivelul standardelor.

Problemele sunt factori din organizație care constituie bariere în calea îndeplinirii obiectivelor organizației.

Recunoașterea simptomelor. Dar care este problema care îl face pe salariat în această situație să obțină rezultate în domeniul comunicării care se situează sub standarde? Salariatul nu comunică adecvat pentru că nu dorește? Sau munca pe care o prestează îngreunează comunicarea? Sau pur și simplu salariatul nu are pregătirea adecvată pentru a comunica într-o manieră corespunzătoare? Înainte de a încerca să întreprindă acțiuni corective, managerul trebuie să stabilească dacă incapacitatea salariatului de a comunica este o problemă prin ea însăși sau un **simptom** – un semn care ne dezvăluie că există o problemă.[11] De exemplu, incapacitatea salariatului de a comunica în mod adecvat poate fi un simptom al unei proiectări inadecvate a postului sau al unei structuri organizatorice stânjenitoare.

Simptomul este un semn care ne dezvăluie că există o problemă.

După ce problema a fost identificată în mod corespunzător, acțiunea corectivă se poate focaliza pe una sau pe mai multe dintre cele trei funcții principale de management: planificarea, organizarea și influențarea. Adică, acțiunea corectivă poate include activități de tipul modificării planurilor din trecut pentru a le face să corespundă mai bine eforturilor viitoare ale organizației, a schimbării structurii organizatorice astfel încât aceasta să se găsească într-o concordanță mai bună cu planurile și obiectivele existente sau a modificării programului de stimulente pentru ca salariații care obțin performanțe bune să fie răsplătiți mai bine decât cei care obțin performanțe modeste. Rețineți că datorită faptului că planificarea, organizarea și influențarea se află într-o strânsă interdependență, există o mare probabilitate ca acțiunea corectivă întreprinsă într-un anumit domeniu să necesite acțiuni corespondente într-unul din celelalte două domenii (sau în ambele).

Această secțiune a analizat acțiunea corectivă și a descris rolul ei în cadrul procesului de control. Următoarea secțiune – Oameni sub reflector – care abordează problemele de la compania Toyota Motor ne dezvăluie că acțiunea corectivă poate impune schimbarea membrilor organizației astfel încât standardele organizației să fie respectate mai bine.

OAMENI SUB REFLECTOR

Toyota întreprinde acțiuni corective prin schimbarea președintelui său

Acțiunea care l-a forțat pe Tatsuro Toyoda, președintele companiei Toyota Motor, să demisioneze a făcut valuri în întreaga companie. Toyota este cel mai mare producător de autoturisme din Japonia și al treilea producător din lume. Managementul companiei Toyota a fost foarte nemulțumit de cota vânzărilor deținută de companie pe piața internațională a autoturismelor. Prin urmare, în alegerea noului președinte, managementul a trebuit să decidă dacă va merge pe mâna cuiva care este înclinat să continue abordarea conservatoare, a unui succes moderat sau dacă va alege o persoană dispusă să implementeze o abordare nouă și îndrăzneață a vânzărilor pe plan internațional care ar putea să ducă la îndeplinirea standardelor stabilite de management.

Compania l-a numit pe Hiroshi Okuda în calitate de președinte și, prin urmare, a semnalat că „își va da jos mânușile" în arena internațională din ce în ce mai tulbure a vânzărilor de autoturisme. Okuda, în vârstă de 62 de ani, este un om sociabil, pasionat de pariuri și de filmele transmise la miezul nopții și, în plus, este deținător al centurii negre la judo. În contrast cu foștii președinți ai companiei, el a mărturisit că este dispus să folosească toate resursele organizației pentru a-și înfrânge concurenții. Okuda se percepe ca un luptător și, în concordanță cu imaginea sa, a anunțat recent că va accelera dezvoltarea noilor produse, va face tot ceea ce este necesar pentru a recupera cotele de piață pierdute și va impulsiona transferarea procesului de producție în locații situate peste hotare.

În mod evident, managementul de vârf de la Toyota a fost convins că elementul esențial pentru îmbunătățirea vânzărilor pe plan internațional ale companiei este reprezentat de existența unui tip nou și foarte diferit de președinte. Rămâne să vedem dacă acest tip de acțiune corectivă este adecvat situației în care se găsește Toyota.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

În întreprinderea acțiunilor corective la Polaroid, managementul trebuie să se asigure că acțiunea vizează problemele din organizație și nu simptomele acestor probleme. De exemplu, în cazul în care costurile de producție se dovedesc prea ridicate datorită faptului că salariații nu sunt pregătiți suficient de bine pentru a folosi corespunzător echipamentele cu care lucrează, simptomul costurilor mari de producție va dispărea când se va întreprinde o acțiune pentru îmbunătățirea pregătirii salariaților din producție – care este adevărata problemă.

Orice acțiune corectivă întreprinsă la Polaroid trebuie să se focalizeze asupra eforturilor viitoare de planificare,organizare sau influențare. De exemplu, dacă salariații din sectorul productiv vor fi mai atent pregătiți, cum ar trebui Polaroid să modifice programarea muncii salariaților? Compania mai are nevoie de același număr de supervizori de producție atunci când salariații se dovedesc mai competenți datorită pregătirii îmbunătățite de care dispun?

TIPURILE DE CONTROL

Sunt posibile trei tipuri de control din partea managementului:

1. Control preventiv.
2. Control concomitent.
3. Control retroactiv.

Tipul de control folosit este influențat, în principal, de etapa de lucru în care este nevoie de control.

CONTROLUL PREVENTIV Controlul care are loc înainte de întreprinderea activității poartă denumirea de **control preventiv.**[12] Managerii care folosesc acest tip de control creează politici, proceduri și reguli care urmăresc să elimine comportamentele care vor determina rezultate necorespunzătoare ale muncii depuse. De exemplu, managerul unui mic magazin care vinde înregistrări muzicale poate descoperi că unul dintre principalii factori care determină reîntoarcerea clienților în magazinul său este reprezentat de discuțiile pe care aceștia le au cu vânzătorii pe marginea înregistrărilor muzicale. Acest manager poate folosi controlul preventiv prin impunerea unei reguli conform căreia vânzătorii nu pot vorbi între ei atunci când în magazin se află un client. Această regulă constituie un element de control preventiv întrucât urmărește să elimine o problemă anticipată: vânzătorii care sunt atât de cufundați în conversațiile pe care le poartă între ei încât neglijează discuțiile cu clienții pe marginea înregistrărilor muzicale. Pe ansamblu, controlul preventiv se focalizează asupra eliminării problemelor previzionate.

Controlul preventiv este controlul care are loc înainte de întreprinderea activității.

CONTROLUL CONCOMITENT Controlul care are loc pe măsură ce activitatea este întreprinsă poartă denumirea de **control concomitent.** El urmărește nu numai rezultatele salariatului, dar și performanțele unor factori care nu sunt legați de resursele umane cum ar fi performanțele echipamentelor și aspectul compartimentelor. De exemplu, majoritatea supermagazinelor au reguli rigide în legătură cu cantitatea de produse care este expusă în raioane. Ideea generală este aceea de a încărca rafturile cu suficiente produse astfel încât pe rafturi să nu rămână spații goale. Un control concomitent care urmărește să stabilească dacă marfa este expusă pe rafturi așa cum s-a planificat poate consta din verificarea vizuală, în mod periodic, de către un manager responsabil cu expunerea mărfurilor a situației mărfurilor de pe

rafturi şi, în consecinţă, a rezultatelor pe care le obţine personalul responsabil cu etalarea mărfurilor.[13]

Controlul concomitent este controlul care are loc pe măsură ce activitatea este întreprinsă.

CONTROLUL RETROACTIV Controlul care se concentrează asupra rezultatelor din trecut obţinute de către organizaţie poartă denumirea de **control retroactiv.**[14] Managerii care efectuează acest tip de control încearcă să întreprindă acţiuni corective analizând rezultatele obţinute de organizaţie într-o perioadă specifică de timp. Aceste rezultate pot privi un singur factor, cum ar fi nivelul stocurilor, sau pot privi relaţiile dintre mai mulţi factori, cum ar fi venitul net înainte de impozitare, volumul vânzărilor şi costurile de marketing.

Controlul retroactiv este controlul care are loc după întreprinderea activităţii.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

În efectuarea controlului la Polaroid, managementul trebuie să folosească o combinaţie adecvată a celor trei tipuri de control: control preventiv, concomitent şi retroactiv. Controlul preventiv va pune accentul pe eliminarea factorilor care pot determina o profitabilitate anuală scăzută a companiei Polaroid înainte de începutul anului. Prin intermediul controlului concomitent, managementul va fi capabil să evalueze profitabilitatea companiei chiar pe parcursul perioadei de operare. În sfârşit, controlul retroactiv va permite managementului companiei Polaroid să efectueze un control la sfârşitul perioadei de operare. Prin analizarea anumitor rezultate obţinute de companie în trecut, managementul poate folosi controlul retroactiv pentru a îmbunătăţi rezultatele care vor fi obţinute în viitor.

Un mix optim al acestor tipuri de control va conduce, cu siguranţă, la eliminarea problemelor de profitabilitate de la Polaroid înainte ca acestea să devină copleşitoare. Totuşi, managementul companiei Polaroid trebuie să fie atent să nu facă greşeala des întâlnită de a pune accentul pe controlul retroactiv în detrimentul controlului concomitent şi a controlului preventiv.

DIVERSITATEA SUB REFLECTOR

Controlul retroactiv determină sectorul produselor cosmetice să conceapă noi produse pentru diverse segmente de populaţie

Ani de zile, sectorul produselor cosmetice a funcţionat pe baza supoziţiei că vânzarea produselor cosmetice nu este influenţată de recesiune. Drept rezultat, firme ca Maybelline Company şi Fashion Fair şi-au conceput planurile de-a lungul timpului fără să acorde mare atenţie economiei SUA.

Totuşi, prin intermediul controlului retroactiv, firmele de produse cosmetice au ajuns recent la concluzia că recesiunile economice influenţează cu adevărat vânzările de produse cosmetice. O analiză a perioadelor de operare de la începutul anilor '90 a indicat că piaţa produselor cosmetice în valoare de 4 milarde de dolari a cunoscut o scădere a vânzărilor, principalul motiv fiind reprezentat de recesiunea din acea perioadă.

Firmele cosmetice au trecut la acţiune pentru a relansa vânzarea produselor cosmetice. Controlul retroactiv a făcut în cele din urmă ca acest sector de activitate să recunoască nevoile unei populaţii diverse care anterior nu a fost servită corespunzător – femeile afro-americane, asiatice, hispanice şi indigene, care nu se puteau machia datorită faptului că atât compoziţia, cât şi culorile produselor

pentru machiaj erau concepute pentru femeile care aveau pielea albă. Se aşteaptă ca noile produse concepute special pentru astfel de cliente să impulsioneze acest sector care altădată era „imun la recesiune". Multe firme de cosmetică lansează linii separate de produse pentru clientele aparţinând diverselor grupuri etnice sau îşi extind liniile de produse de machiaj urmărind ca acestea să cuprindă o gamă mai mare de nuanţe pentru a se potrivi culorilor pielii acestor grupuri de cliente. Consultantul pentru sectorul produselor cosmetice, Allan Motus, consideră că produsele de machiaj pentru femeile de culoare au o pondere de circa 10% din piaţa totală a produselor de machiaj.

CONTABILUL ŞEF ŞI CONTROLUL

Organigrama concepută pentru organizaţiile de dimensiune medie şi mare cuprinde în mod specific postul de *contabil şef*. Secţiunile care urmează explică sarcinile contabilului şef şi prezintă legătura sa cu funcţia de control, precum şi cât de mult control este necesar într-o organizaţie.

SARCINILE CONTABILULUI ŞEF

Contabilul şef este persoana cu rol de conducere care culege informaţii care-i ajută pe manageri să controleze. Din analiza precedentă, este clar că managerii sunt responsabili de compararea rezultatelor obţinute cu cele planificate şi de întreprinderea acţiunilor corective, atunci când acestea se dovedesc necesare. În organizaţiile mai mici, managerii pot fi, de asemenea, complet responsabili de culegerea informaţiilor despre diversele aspecte ale organizaţiei şi de conceperea rapoartelor necesare pe baza acestor informaţii. Totuşi, în organizaţiile cu o dimensiune medie sau mare, contabilul şef gestionează cea mai mare parte a acestei activităţi. Principala responsabilitate a contabilului şef este aceea de a-i sprijini pe managerii cu autoritate ierarhică în exercitarea funcţiei de control prin culegerea informaţiilor adecvate şi prin conceperea unor rapoarte care să reflecte aceste informaţii.[15] Contabilul şef lucrează, de regulă, cu informaţii despre următoarele aspecte financiare ale organizaţiei:[16]

1. Profituri.
2. Venituri.
3. Costuri.
4. Investiţii.
5. Cheltuieli discreţionare.

Descrierea postului contabilului şef prezentată în Tabelul 19.1 ne înfăţişează faptul că acesta este responsabil de culegerea informaţiilor pe care managerii se pot baza atunci când exercită funcţia de control. Întrucât contabilul şef este rareori direct responsabil de întreprinderea acţiunilor corective, el urmând a-l sfătui pe manager în legătură cu tipurile de acţiuni care trebuie întreprinse, postul de contabil şef este considerat un post cu autoritate de stat major.

Contabilul şef este persoana cu rol de conducere a cărui responsabilitate de bază constă în sprijinirea managerilor cu autoritate ierarhică în exercitarea funcţiei de control prin culegerea informaţiilor adecvate şi conceperea rapoartelor necesare care reflectă aceste informaţii.

TABELUL 19.1 Descrierea postului de contabil şef propriu unei companii mari

Obiective

Contabilul şef este responsabil de toate activităţile contabile din organizaţie

Funcţii

1. *Contabilitate generală* – Completarea registrelor, a înregistrărilor şi a formularelor contabile. Aceste activităţi cuprind:
   a) Pregătirea bilanţurilor, a rapoartelor privind veniturile, precum şi a a altor declaraţii şi rapoarte.
   b) Înaintarea către preşedinte a unor rapoarte provizorii privind ultimul trimestru şi an fiscal.
   c) Supervizarea pregătirii şi completării rapoartelor care se expediază la Comisia de valori mobiliare.
2. *Buget* – Pregătirea bugetului care să scoată în evidenţă viitoarele operaţiuni şi necesităţi de capital ale organizaţiei.
3. *Contabilitatea costurilor* – Stabilirea costurilor necesare pentru realizarea unui produs şi pregătirea unor rapoarte interne pentru managementul diviziilor de prelucrare. Aceste activităţi cuprind:
   a) Stabilirea costurilor standard.
   b) Culegerea datelor privind costurile efectiv înregistrate.
   c) Pregătirea rapoartelor care compară costurile standard cu costurile efectiv înregistrate şi scot în evidenţă diferenţele nefavorabile.
4. *Raportarea rezultatelor* – Identificarea persoanelor din organizaţie care controlează activităţile şi întocmirea unor rapoarte care să evidenţieze rezultatele obţinute de aceste persoane.
5. *Prelucrarea datelor* – Sprijin în analiza şi în proiectarea unui sistem de informaţii bazat pe calculator. Frecvent, compartimentul de prelucrare a datelor se află sub supravegherea contabilului şef, iar acesta este implicat atât în conducerea acestui compartiment, cât şi în gestionarea echipamentelor de comunicaţie.
6. *Alte atribuţii* – Preşedintele sau comitetul director al companiei îi pot atribui contabilului şef şi alte atribuţii. O serie dintre aceste atribuţii cuprind:
   a) Planificarea şi raportarea impozitelor.
   b) Supravegherea compartimentelor administrative, cum ar fi cele responsabile cu corespondenţa, convorbirile telefonice, menţinerea curăţeniei, păstrarea documentelor.
   c) Prognoza.
   d) Relaţiile şi obligaţiile sociale ale firmei.

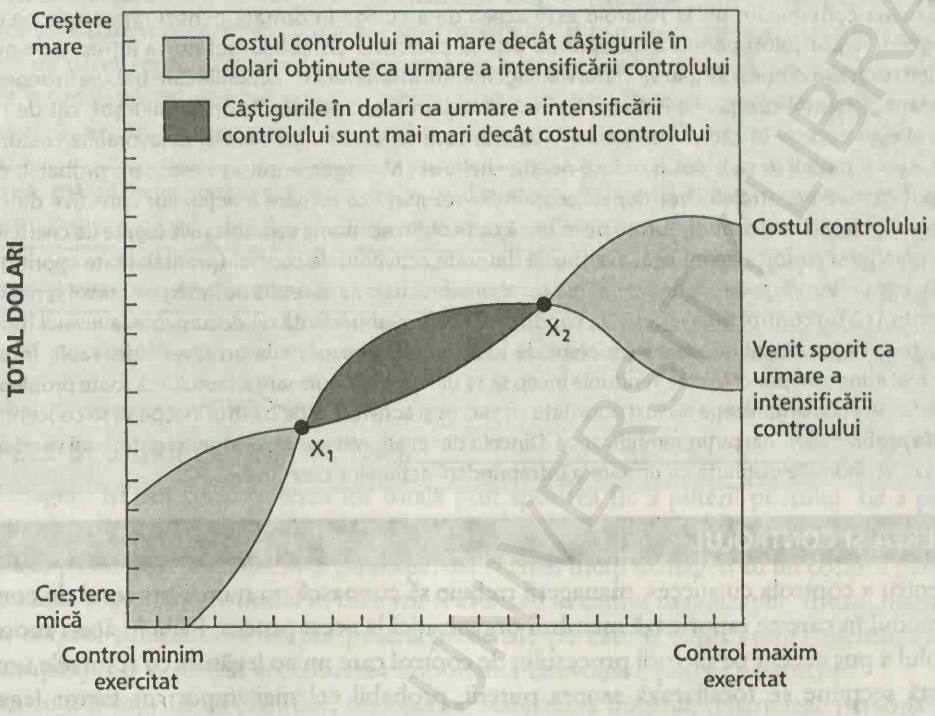
Relaţii

Contabilul şef se subordonează vice-preşedintelui responsabil cu finanţele.

DE CÂT DE MULT CONTROL ESTE NEVOIE?

Ca în cazul tuturor eforturilor depuse de organizaţie, activităţile de control trebuie întreprinse dacă avantajele derulării unor astfel de activităţi sunt mai mari decât costurile impuse de derularea lor.[17] Procesul comparării costurilor oricărei activităţi din organizaţie cu avantajele aşteptate ale derulării acelei activităţi poartă denumirea de **analiza cost-avantaje**. În general,

FIGURA 19.3 Valoarea intensificării controlului



managerii şi contabilii şefi trebuie să colaboreze pentru a stabili cu exactitate cât de mult control este justificat într-o situaţie dată.

Analiza cost-avantaje este procesul de comparare a costurilor unei activităţi cu avantajele sau veniturile care rezultă din acea activitate pentru a stabili valoarea totală a activităţii pentru organizaţie.

Figura 19.3 prezintă graficul activităţii de control pentru o anumită firmă de-a lungul unei perioade mai mari de timp. Observaţi modul în care costurile controlului cresc semnificativ pe măsură ce sunt întreprinse din ce în ce mai multe activităţi de control. De asemenea, observaţi că întrucât funcţia de control necesită costuri iniţiale, la început costurile controlului sunt, de regulă, mai mari decât veniturile obţinute ca urmare a intensificării controlului. Totuşi, pe măsură ce activitatea de control începe să corecteze majoritatea erorilor din organizaţie, venitul generat de intensificarea controlului egalează, de fapt, costurile controlului (punctul X_1 din Figura 19.3) şi, în cele din urmă, depăşeşte aceste costuri cu o marjă semnificativă.

Totuşi, pe măsură ce se recurge la din ce în ce mai multe activităţi de control dincolo de punctul X_1, costurile controlului ajung din nou să fie egale cu veniturile generate ca urmare a intensificării controlului (punctul X_2 din Figura 19.3). Pe măsură ce se întreprind noi activităţi de control dincolo de punctul X_2, costurile controlului vor depăşi din nou veniturile generate de controlul intensificat. Principalul motiv pentru această ultimă evoluţie se datorează faptului că, probabil, problemele semnificative din organizaţie au fost detectate mult mai devreme, motiv pentru care majoritatea măsurilor corective din acest moment vizează probleme mai mici şi mai puţin costisitoare.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Sarcina contabilului şef la Polaroid este aceea de a culege informaţii pentru rapoartele pe care managerii le pot folosi pentru a întreprinde acţiuni corective. Contabilul şef nu va întreprinde nici o acţiune corectivă ci pur şi simplu va sfătui managementul în legătură cu acţiunile care trebuie întreprinse.

Managementul companiei Polaroid trebuie să determine, cu ajutorul contabilului şef, cât de mult control este necesar în cadrul companiei – cu alte cuvinte, care sunt cele mai nefavorabile costuri de producţie şi modul în care pot fi reduse aceste cheltuieli. Managementul va descoperi, probabil, că la început costurile controlului vor depăşi economiile rezultate ca urmare a acţiunilor corective datorită cheltuielilor iniţiale de control. Totuşi, pe măsură ce se obţin economii semnificative legate de cheltuielile de producţie şi cu forţa de muncă, avantajele datorate activităţii de control (profitabilitate sporită) vor depăşi costurile impuse de aceste activităţi. Managementul trebuie să reţină pe întreg parcursul procesului de control că un control prea excesiv va conduce la o supra-abundenţă de documente la nivelul întregii companii şi că va încetini adesea procesul de luare a deciziilor până la un nivel indezirabil. În plus, controlul atinge un punct în care veniturile încep să se diminueze ca urmare a faptului că toate problemele semnificative din organizaţie au fost abordate cu succes şi activitatea de control începe să se concentreze asupra problemelor mai puţin semnificative. Dincolo de un anumit punct, costurile controlului vor depăşi din nou economiile obţinute ca urmare a întreprinderii acţiunilor corective.

PUTEREA ŞI CONTROLUL

Pentru a controla cu succes, managerii trebuie să cunoască nu numai procesul de control, ci şi modul în care se raportează membrii organizaţiei la acest proces. Până în acest moment, capitolul a pus accent pe factorii procesului de control care nu au legătură cu resursele umane. Această secţiune se focalizează asupra puterii, probabil cel mai important factor legat de resursele umane în cadrul procesului de control. Următoarele secţiuni analizează puterea prin:

1. Prezentarea definiţiei sale.
2. Analiza puterii totale a managerilor.
3. Enumerarea etapelor pe care trebuie să le parcurgă managerii pentru a-şi spori puterea în raport cu alţi membri ai organizaţiei.

DEFINIREA PUTERII

Probabil că termenii de management care sunt cel mai des confundaţi sunt *puterea* şi *autoritatea*. Autoritatea a fost definită în capitolul 11 ca dreptul de a comanda sau de a da ordine. Măsura în care o persoană este capabilă să-i influenţeze pe alţii astfel încât aceştia să răspundă la ordinele sale poartă denumirea de **putere**.[18] Cu cât persoana se dovedeşte mai capabilă în această direcţie, cu atât se spune că are mai multă putere.

Puterea este măsura în care o persoană se dovedeşte capabilă să-i influenţeze pe alţii astfel încât aceştia să răspundă la ordinele sale.

În mod evident, puterea şi controlul se află într-o strânsă interdependenţă. Pentru a exemplifica, după compararea rezultatelor efectiv obţinute cu rezultatele planificate şi după stabilirea acţiunilor corective care trebuie întreprinse, un manager dă, de regulă, ordine pentru implementarea acestor acţiuni. Deşi ordinele sunt emise în virtutea autorităţii deţinute de manager în organizaţie, acestea pot sau nu să fie urmate cu strictеţe, în funcţie de puterea pe care o deţine managerul asupra persoanelor cărora le-au fost adresate ordinele.

PUTEREA TOTALĂ A MANAGERULUI

Puterea totală de care dispune un manager este constituită din două tipuri de putere: puterea postului şi puterea personală. **Puterea postului** este puterea care rezultă din postul deţinut de manager în organizaţie. În general, un manager dobândeşte din ce în ce mai multă putere pe măsură ce urcă pe scara ierarhică a organizaţiei. **Puterea personală** este puterea care derivă din relaţiile pe care managerul le are cu alte persoane.[19]

Puterea totală este întreaga putere de care dipune o persoană într-o organizaţie. Ea este constituită din puterea postului şi din puterea personală.

Puterea postului este puterea care rezultă din postul deţinut de manager în organizaţie.

Puterea personală este puterea care derivă din relaţiile pe care managerul le are cu alte persoane.

ETAPELE SPORIRII PUTERII TOTALE

Managerii îşi pot spori puterea lor totală prin sporirea fie a puterii postului, fie a puterii personale (sau a ambelor tipuri de putere). Puterea postului este, în general, sporită prin accederea pe un post mai înalt în organizaţie, dar cei mai mulţi manageri au un control personal foarte redus asupra momentului în care vor fi avansaţi în cadrul organizaţiei. Totuşi, managerii au un control semnificativ asupra puterii personale pe care o deţin asupra membrilor din organizaţie. John P. Kotter accentuează importanţa dezvoltării puterii personale:[20]

Pentru a fi capabili să planifice, organizeze, stabilească bugetul, repartizeze personalul pe posturi, controleze şi evalueze, managerii au nevoie de un anumit control asupra numeroşilor oameni de care depind. Încercarea de a-i controla pe alţii doar prin instrucţiuni şi pe baza puterii asociate postului nu va da pur şi simplu rezultate – în primul rând, pentru că managerii sunt întotdeauna dependenţi de o serie de oameni asupra cărora nu au nici o autoritate formală, iar în al doilea rând, întrucât nimeni într-o organizaţie modernă nu va accepta pasiv şi nu se va supune complet unui val de ordine venite din partea cuiva doar pe baza principiului că persoana care a dat ordinele este „şeful".

Pentru a-şi spori puterea personală, managerul va trebui să încerce să formeze celorlalţi membri ai organizaţiei următoarele atitudini şi convingeri:[21]

1. *Sentimentul de obligaţie faţă de manager* – Dacă managerul reuşeşte să dezvolte acest sentiment de obligaţie, membrii organizaţiei îi vor permite managerului să-i influenţeze între anumite limite. Strategia de bază sugerată pentru crearea acestui sentiment de obligaţie este aceea de a face anumite favoruri personale oamenilor.
2. *Convingerea că managerul dispune de un înalt nivel de cunoştinţe în cadrul organizaţiei* – În general, puterea personală a managerului sporeşte pe măsură ce membrii organizaţiei percep o creştere a nivelului de cunoştinţe al managerului. Pentru a influenţa perceperea cunoştinţelor lor, managerii trebuie să scoată în evidenţă, cu modestie, în rândul membrilor organizaţiei realizările lor semnificative şi să-şi formeze o reputaţie profesională solidă.
3. *Sentimentul de identificare cu managerul* – Managerul se poate strădui să impună această identificare comportându-se în modalităţi pe care membrii organizaţiei le respectă şi prin îmbrăţişarea unor obiective, valori şi idei care sunt apreciate şi de către membrii organizaţiei. Următorul

exemplu ne prezintă modul în care un manager de vânzări a întreprins acțiuni pentru a spori gradul în care subordonații se identificau cu el:[22]

> Unul dintre vice-președinții responsabili cu vânzările ai unei firme de producție de dimensiune medie și-a dobândit reputația că reușește să-i controleze atât de bine pe reprezentanții săi de vânzări încât îi poate face pe aceștia să răspundă unui program nou și diferit de marketing într-o treime din timpul necesar reprezentanților de vânzări ai celor mai redutabili concurenți pentru a răspunde la un program identic. Emigrat în Statele Unite la vârsta de șaptesprezece ani, această persoană și-a făurit cariera pornind practic „de la zero". Când a devenit manager de vânzări în 1965, el a început să-i recruteze pe alți imigranți tineri, precum și pe fiii unor imigranți proveniți din aceeași țară ca și el. Când a devenit vice-președinte responsabil cu vânzările în 1970, el a continuat să procedeze în aceeași manieră. În 1975, 85% din reprezentanții săi de vânzări erau direct angajați de către el sau de către oameni aduși de el în firmă.

4. *Percepția salariaților conform căreia sunt dependenți de manager*- Principala strategie care se aplică aici este aceea de a comunica autoritatea pe care managerul o are asupra resurselor din organizație – nu numai asupra resurselor necesare membrilor organizației pentru a-și presta activitatea, dar și asupra acelor resurse pe care membrii organizației le primesc sub forma salariilor și a primelor. Această strategie este reflectarea în versiune managerială a Regulii Aurului: „Cel care are aurul stabilește regulile".

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Dacă managerii de la Polaroid vor să aibă succes în activitatea de control, ei trebuie să fie conștienți nu numai de complexitatea procesului de control, dar și de modul în care trebuie să abordeze relațiile cu salariații care au legătură cu acest proces. Managerii companiei Polaroid trebuie să ia în considerare puterea pe care o dețin asupra membrilor organizației – cu alte cuvinte, să determine capacitatea pe care o au de a-i face pe salariați să le urmeze ordinele. Conform Studiului de caz introductiv, multe dintre ordinele pe care le vor da, probabil, managerii de la Polaroid vor privi introducerea unor metode mai bune de producție și îmbunătățirea tehnicilor de vânzare.

Puterea totală de care dispun managerii de la compania Polaroid provine atât din posturile pe care le dețin, cât și din relațiile personale cu alți membri ai organizației. Managerii de vârf ai companiei Polaroid dețin cea mai mare putere datorată postului din întreaga companie. Prin urmare, pentru a-și spori puterea totală, ei vor trebui să-și sporească puterea personală. Managementul de vârf poate încerca să facă acest lucru prin impunerea următoarelor atitudini în rândul celorlalți membri ai organizației:

1. Sentimentul de obligație față de managerii de vârf.
2. Convingerea că managementul de vârf dispune de un înalt nivel de cunoștințe legate de îndeplinirea sarcinilor.
3. Sentimentul de identificare cu managementul de vârf.
4. Percepția salariaților conform căreia sunt dependenți de managementul de vârf.

ÎNDEPLINIREA FUNCȚIEI DE CONTROL

Controlul poate fi o funcție detaliată și complexă, în special pe măsură ce crește dimensiunea organizațiilor. Următoarele două secțiuni ne oferă câteva principii valoroase pentru îndeplinirea cu succes a acestei funcții complicate. Ele analizează barierele potențiale în calea unui control de succes și modul în care poate fi derulată cu succes această activitate.

BARIERE POTENȚIALE ÎN CALEA UNUI CONTROL DE SUCCES

Pentru a evita barierele potențiale în calea unui control de succes, managerii trebuie să întreprindă acțiuni în următoarele domenii.[23]

Producția pe termen lung versus producția pe termen scurt Managerul, în strădania sa de a îndeplini cotele săptămânale planificate de producție, ar putea fi tentat să „forțeze" atât de mult utilajele într-un anumit domeniu încât acestea pot ajunge să nu mai fie întreținute corespunzător. Acest tip de comportament de management va permite respectarea planurilor pe termen scurt, dar ar putea duce la defectarea utilajelor până în punctul în care devine imposibilă îndeplinirea cotelor de producție planificate pe termen lung.

Frustrarea și moralul salariaților Moralul salariaților tinde să fie scăzut atunci când managerii exercită un control prea mare. Salariații devin frustrați atunci când percep că managementul este prea rigid în gândire și că acesta nu le oferă libertatea de care au nevoie pentru a face o treabă bună. Controlul excesiv poate crea suspiciuni în rândul salariaților conform cărora activitățile de control constituie doar o tactică pentru a-i presa să muncească din ce în ce mai mult pentru a spori producția.

Completarea rapoartelor Salariații pot percepe că managerii își bazează acțiunile corective doar pe rapoartele întocmite de compartimente fără să țină cont de circumstanțele atenuante. Dacă așa stau lucrurile, ei se pot simți presați să falsifice rapoartele astfel încât acțiunile corective care privesc unitatea lor să nu fie atât de drastice. De exemplu, salariații pot exagera rezultatele obținute în producție pentru a face ca unitatea lor să arate bine în fața managementului; sau ei pot micșora intenționat rezultatele pe care le-au obținut pentru a crea impresia că producția planificată este prea mare, făcând managementul să se gândească la faptul că ar fi nevoie de o reducere a normelor de producție.

Un exemplu bine mediatizat de falsificare a rapoartelor de control este cel al rapoartelor expediate de Eastern Airlines către Administrația Federală a Aviației (AFA).[24] AFA este o organizație guvernamentală însărcinată cu controlul siguranței zborurilor efectuate de către liniile aeriene. Ca parte a procesului de control întreprins de către AFA, liniile aeriene trebuie să completeze un raport privind întreținerea avioanelor și să-l expedieze la AFA pentru monitorizare și evaluare. Înainte ca Eastern să părăsească sectorul liniilor aeriene, firma și directorii de vârf care se ocupau de întreținerea avioanelor au fost acuzați de un juriu federal că au conspirat la falsificarea rapoartelor privind întreținerea avioanelor și că au pus la dispoziția pasagerilor avioane întreținute necorespunzător. Acuzarea susținea că în 52 de ocazii, managerii firmei au semnat sau i-au forțat pe mecanicii de avioane și pe supervizorii lor să semneze documente conform cărora au fost parcurse toate etapele de întreținere a avioanelor când, în realitate, lucrurile nu stăteau deloc așa. Se pare că managementul a perceput falsificarea documentelor de întreținere ca pe o modalitate de reducere a costurilor de întreținere și, prin urmare, de impulsionare a profiturilor subțiri obținute de firmă. În esență, presiunea datorată unor profituri necorespunzătoare i-a determinat pe anumiți manageri de la Eastern Airlines să falsifice rapoartele privind întreținerea avioanelor, făcând imposibil efortul AFA de a controla în mod adecvat activitatea acestei linii aeriene.

Perspectiva membrilor organizației Deși controalele pot fi concepute să se focalizeze asupra unor aspecte relativ restrânse din organizație, managerii trebuie să ia în considerare

orice posibilă acțiune corectivă nu numai în funcție de activitatea controlată ci și în funcție de alte unități ale organizației.

De exemplu, managerul poate constata că producția realizată nu este egală cu producția planificată într-o anumită unitate a organizației întrucât pe parcursul anumitor perioade de timp nivelul scăzut al stocurilor de piese îi obligă pe o serie de salariați să întreprindă alte activități decât cele legate de realizarea produsului. Acțiunea corectivă în această situație pare să fie simpla mărire a nivelului stocurilor, dar aceasta înseamnă tratarea problemei dintr-o perspectivă îngustă. Managerul trebuie să privească lucrurile dintr-o perspectivă mai largă punându-și următoarele întrebări înainte de a iniția vreo acțiune corectivă: Există suficienți bani pentru a mări nivelul actual al stocurilor? Există suficient personal în compartimentul de aprovizionare pentru a gestiona creșterea necesară a stocurilor? Cine va întreprinde munca pe care o prestează în prezent salariații atunci când nu mai dispun de piese în stoc?

Mijloace versus scopuri Activitățile de control nu sunt obiectivele procesului de control; ele sunt, în principal, mijloace pentru eliminarea problemelor. Managerii trebuie să rețină pe parcursul derulării procesului de control că atât culegerea informațiilor, cât și conceperea rapoartelor pentru facilitarea întreprinderii acțiunilor corective sunt activități care pot fi justificate numai dacă aduc un anumit avantaj pentru organizație, adică dacă veniturile obținute din efectuarea lor depășesc costurile lor.

TRANSFORMAREA CONTROLULUI ÎNTR-O ACTIVITATE DE SUCCES

Alături de evitarea barierelor potențiale care stau în calea unui control de succes despre care am discutat în secțiunea anterioară, managerii pot să întreprindă o serie de activități pentru a spori eficiența procesului de control. Pentru a spori calitatea subsistemului de control, managerii trebuie să se asigure că activitățile de control iau în considerare următorii factori.

Activitățile specifice din organizație pe care se focalizează Managerii trebuie să se asigure că diversele fațete ale procesului de control sunt adecvate activității de control avută în vedere. De exemplu, standardele și unitățile de măsură privind productivitatea unui salariat din producție sunt mult diferite de standardele și unitățile de măsură privind productivitatea unui vice-președinte. Prin urmare, elementele de control legate de productivitatea acestor persoane trebuie să fie diferite în cazul în care dorim derularea cu succes a procesului de control.

Diferitele tipuri de obiective ale organizației Conform lui Jerome, controlul poate fi folosit pentru scopuri diferite cum ar fi standardizarea performanțelor, protejarea activelor din organizație de furturi și risipă, precum și standardizarea calității produselor.[25] Managerii trebuie să rețină că procesul de control poate fi aplicat unui mare număr de aspecte ale vieții din organizație și că, dacă se dorește ca organizația să obțină un avantaj maxim din control, trebuie să se pună accentul pe fiecare dintre aceste aspecte.

Acțiuni corective întreprinse la timp Managerii vor avea nevoie în mod obligatoriu de o anumită perioadă de timp pentru a culege informații legate de control, a concepe rapoartele necesare pe baza acestor informații și a decide ce acțiuni corective trebuie întreprinse pentru eliminarea problemei. Totuși, managerii trebuie să întreprindă acțiunile corective cât mai prompt posibil pentru a se asigura că situația înfățișată de informațiile culese nu s-a modificat. Dacă acțiunile corective nu sunt întreprinse în timp util, organizația nu va obține nici un avantaj din întreprinderea lor.

Prezentarea modului de desfăşurare a procesului de control Managerii trebuie să întreprindă acţiuni pentru a se asigura că oamenii cunosc cu exactitate care sunt informaţiile de care este nevoie pentru un anumit proces de control, cum vor fi culese şi folosite aceste informaţii pentru conceperea rapoartelor, care sunt, de fapt, scopurile acestor rapoarte şi care sunt acţiunile corective adecvate conform acestor rapoarte. Lecţia de aici este simplă: Pentru ca activitatea de control să aibă succes, toţi oamenii implicaţi în această activitate trebuie să cunoască modul în care se desfăşoară procesul de control.[26]

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Managerii de la Polaroid trebuie să fie conştienţi de barierele potenţiale care stau în calea unui control de succes şi să ştie ce acţiuni trebuie să întreprindă pentru a spori probabilitatea ca activităţile de control să aibă succes. De exemplu, ei trebuie să facă tot ceea ce pot pentru a spori probabilitatea ca orice tehnică nouă de producţie introdusă să fie folosită eficient, eficace şi să nu opună rezistenţă.

Pentru a depăşi barierele potenţiale legate de costuri, managementul de la Polaroid trebuie să păstreze un echilibru adecvat între obiectivele pe termen scurt şi cele pe termen lung, să minimizeze orice efect negativ pe care îl poate avea controlul asupra moralului salariaţilor de la Polaroid, să elimine toate forţele care pot conduce la falsificarea rapoartelor legate de control, să adopte un punct de vedere privind controlul care combină în mod adecvat accentul pus pe aspectele mai restrânse cu accentul pus pe aspectele mai vaste din organizaţie şi să accentueze că activitatea de control este un mijloc şi nu un scop.

Pentru a spori probabilitatea ca activităţile sale de control să fie eficiente, managementul de la Polaroid trebuie să se asigure că diversele faţete ale subsistemului său de control sunt adecvate activităţilor companiei, că elementele subsistemului de control sunt suficient de flexibile pentru a corespunde mai multor scopuri, că acţiunile corective se bazează pe informaţii obţinute la timp şi că subsistemul de control este înţeles de către toţi membrii organizaţiei care iau parte la operaţiile sale.

Pentru informaţii actualizate despre subiectele din acest capitol, exerciţii pe Internet, legături cu site-urile similare de pe Internet, un ghid interactiv de studiu şi multe alte lucruri, vizitaţi site-ul nostru la

http://www.prenhall.com/certo

REZUMAT ORIENTAT PE ACŢIUNE

Recitiţi obiectivele acestui capitol. Fiecare obiectiv este însoţit de întrebări. Răspunsul corect la aceste întrebări vă va ajuta să reţineţi cele mai importante concepte prezentate în cadrul acestui capitol. După ce răspundeţi la fiecare întrebare, încercuiţi răspunsurile şi verificaţi-le cu răspunsurile corecte de la sfârşitul capitolului. (*Sfat:* În cazul în care aveţi vreun dubiu în legătură cu răspunsurile corecte, consultaţi pagina la care este abordată respectiva problemă în cadrul capitolului şi care este menţionată după răspunsul corect).

Încercuiţi: Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să definesc *controlul.*

a b c d e a) Managerii trebuie să conceapă metode de determinare a rezultatelor care să le semnaleze devierile de la standarde astfel încât: (a) planul să poată fi abandonat (b) personalul responsabil cu controlul calităţii să poată fi înştiinţat (c) standardele să poată fi verificate (d) să poată fi întreprinse acţiuni corective (e) nici unul dintre elementele de mai sus.

A F b) Controlul este verificarea ca un anumit lucru să se întâmple întocmai aşa cum s-a planificat.

2. Să cunosc aprofundat subsistemul de control.

a b c d e a) Principalele etape ale procesului de control sunt următoarele cu *excepția*: (a) întreprinderii acțiunilor corective (b) stabilirii activităților planificate (c) comparării rezultatelor cu standardele (d) determinării rezultatelor (e) toate elementele de mai sus constituie etape ale procesului de control.

A F b) Standardele trebuie stabilite în toate domeniile importante în care organizația obține rezultate.

3. Să cunosc diferitele tipuri de control şi modul în care fiecare tip de control poate fi folosit în mod avantajos de către manageri.

a b c d e a) Următorul element *nu* constituie unul dintre tipurile de bază de control de management: (a) controlul retroactiv (b) controlul preventiv (c) controlul concomitent (d) controlul prin excepție (e) toate elementele de mai sus constituie tipuri de bază de control.

a b c d e b) Un exemplu de control preventiv întreprins de management este reprezentat de către: (a) reguli (b) proceduri (c) politici (d) bugete (e) toate elementele de mai sus constituie exemple de control preventiv.

4. Să dobândesc informații despre legătura dintre putere şi control.

A F a) Conform lui Kotter, controlarea oamenilor numai pe baza puterii postului nu va da rezultate.

a b c d e b) Măsura în care o persoană este capabilă să-i influențeze pe alții să răspundă ordinelor sale poartă denumirea de: (a) putere (b) sensibilitate (c) autoritate (d) calificări de comunicare (e) experiență.

5. Să cunosc diversele bariere potențiale care trebuie depăşite pentru a implementa un control de succes.

a b c d e a) O barieră potențială legată de control care stă în calea unui control de succes este: (a) accentul excesiv pus pe producția pe termen scurt în detrimentul producției pe termen lung (b) frustrarea salariaților creativi care conduce la scăderea moralului la locul de muncă (c) falsificarea rapoartelor (d) îngustarea percepției membrilor organizației în detrimentul organizației (e) toate elementele de mai sus constituie bariere potențiale.

A F b) Activitățile de control trebuie percepute ca mijloace prin care sunt întreprinse acțiunile corective.

6. Să cunosc etapele care trebuie parcurse pentru a spori calitatea subsistemului de control.

a b c d e a) Toate elementele de mai sus constituie sugestii pentru efectuarea unui control de succes cu *excepția*: (a) managerii trebuie să se asigure că derularea procesului de control este înțeleasă de către membrii organizației implicați în activitatea de control (b) managerii trebuie să folosească activitățile de control pentru a îndeplini diferite tipuri de obiective (c) managerii trebuie să se asigure că activitățile de control sunt sprijinite de cei mai mulți membri ai organizației (d) managerii trebuie să se asigure că informația pe care se bazează acțiunile corective provine la timp (e) toate elementele de mai sus constituie sugestii.

A F b) Standardele și unitățile de măsură care privesc productivitatea unui salariat din producție sunt foarte asemănătoare cu standardele și unitățile de măsură care privesc productivitatea unui vice-președinte.

ANEXĂ LA STUDIUL DE CAZ INTRODUCTIV

ÎNTREBĂRI

„Controlul la Polaroid" (pag. 555), precum și secțiunile care au revenit la studiul de caz au fost scrise pentru a vă ajuta să înțelegeți mai bine conceptele de management cuprinse în cadrul acestui capitol. Răspundeți la următoarele întrebări privind studiul de caz pentru a înțelege mai bine conținutul capitolului:

1. Enumerați patru domenii în care trebuie stabilite standarde la compania Polaroid. De ce vor fi importante standardele din aceste domenii pentru succesul companiei?
2. Presupuneți că la compania Polaroid există un contabil șef. Din ceea ce vă dezvăluie studiul de caz despre companie, descrieți cinci dintre responsabilitățile importante ale contabilului șef. Fiți cât mai concis posibil în legătură cu activitățile contabilului șef la această companie.
3. De ce tip de putere are nevoie managementul companiei Polaroid pentru a se asigura că noile programe care urmăresc să micșoreze costurile de producție și să îmbunătățească vânzările vor avea succes?

EXERCIȚII PRIVIND APTITUDINILE DE MANAGEMENT: STABILIREA SIMPTOMELOR ȘI A PROBLEMELOR

Studiul de caz introductiv a analizat câteva acțiuni întreprinse de compania Polaroid ca răspuns la vânzările anemice și la costurile ridicate de producție și de muncă. Enumerați trei dintre aceste activități și analizați dacă fiecare acțiune este îndreptată spre un „simptom" sau o „problemă" a organizației, așa cum s-a analizat în acest capitol. Explicați răspunsul dumneavoastră în mod aprofundat.

PROBLEME DE RECAPITULAT ȘI DE ANALIZAT

1. Ce este controlul?
2. Explicați legătura dintre planificare și control.
3. Ce este procesul de control?
4. Care este legătura dintre subsistemul de control și subsistemul general de management?
5. Trasați grafic și explicați subsistemul de control.
6. Enumerați și analizați cele trei etape principale ale procesului de control.
7. Definiți conceptul de *standarde.*
8. Care este diferența dintre un simptom și o problemă? De ce este important să facem o deosebire între cele două elemente înainte de a întreprinde acțiunile corective?
9. Ce tipuri de acțiuni corective pot să întreprindă managerii?
10. Enumerați și definiți cele trei tipuri de bază de control care pot fi întreprinse în cadrul organizației.
11. Care este legătura dintre control și contabilul șef?
12. Ce element folosesc managerii pentru a stabili gradul de control de care este nevoie într-o organizație?
13. Care este diferența dintre putere și autoritate? Descrieți rolul puterii în cadrul procesului de control.
14. Ce factori determină puterea de care dispune managerul?
15. Cum poate fi sporită puterea personală a managerului?
16. Descrieți câteva bariere potențiale care stau în calea unui control de succes.
17. Ce etape trebuie să parcurgă managerii pentru a se asigura că activitățile de control au succes?

RĂSPUNSURI LA REZUMATUL ORIENTAT PE ACȚIUNE

1. a) d, pag. 557
   b) A, pag. 557
2. a) b, pag. 558
   b) A, pag. 561-563
3. a) d, pag. 567
   b) e, pag. 567
4. a) A, pag. 573
   b) a, pag. 572
5. a) e, pag. 575-576
   b) A, pag. 576
6. a) c, pag. 576-577
   b) F, pag. 576

STUDIU DE CAZ: Cine a distrus Banca Barings?

În februarie 1995, Banca Barings cu sediul la Londra, o bancă internațională de investiții cu o tradiție de 200 de ani în oferirea serviciilor financiare în întreaga lume, și-a dat „duhul" după ce s-a descoperit că una dintre filialele sale, Barings Futures Singapore (BFS), a pierdut 1,4 miliarde de dolari. O mare parte a acestor pierderi au fost puse pe seama tranzacțiilor dubioase întreprinse de către agentul de bursă al băncii din Singapore pe numele său Nick Leeson. Cu o lună înainte de falimentul băncii, s-a dezvăluit că Leeson a pus în pericol Banca Barings prin tranzacțiile semnificative pe care le-a făcut cu titlurile financiare la termen incluse în cadrul indicelui bursier Nikkei. Cei care au făcut investigațiile au descoperit, de asemenea, înregistrări contabile fictive pe care Leeson le-a folosit pentru a-și acoperi pierderile mari rezultate de pe urma tranzacțiilor. Totuși, Nick Leeson nu a constituit singura sursă a eșecului prestigioasei bănci Barings. Falimentul băncii Barings constituie un exemplu excelent al costului final care trebuie plătit ca urmare a inexistenței unui control din partea managementului.

În Singapore, evaluatorii angajați de către guvern „au descoperit că filiala Barings Futures Singapore s-a prăbușit datorită „incompetenței instituționale", a necunoașterii de către managementul de vârf a modului în care se derulează tranzacțiile cu titluri financiare la termen, precum și a „inexistenței unui control intern"". Raportul susținea, de asemenea, că directorul general al băncii Barings, precum și alți directori de vârf, nu numai că au încercat să ascundă tranzacțiile neautorizate efectuate de către Leeson, dar le-au și ignorat importanța.

La începutul anului 1993, Leeson a devenit manager general al BFS. Puțin mai târziu, el a deschis un cont special, pentru a ascunde tranzacțiile neautorizate. Se spune că Leeson a ascuns tranzacțiile derulate prin acest cont special de ochii supervizorilor săi de la Londra prin înregistrări contabile fictive care să „acopere" pierderile semnificative suferite până în momentul în care piața urma să se relanseze. Apoi, intrând în panică datorită scăderii continue a valorii titlurilor financiare la termen de la bursa din Tokyo, Leeson, conform unei surse, a început „să-și dubleze pariurile în disperare de cauză".

În iulie și august 1994, un audit intern întreprins de către oficialii de la Barings a identificat posibile probleme de control la BFS. Acest raport arăta că Leeson superviza întreaga activitate la BFS, fapt care-i permitea atât să efectueze tranzacții, cât și să încheie aceste tranzacții. La început, managementul băncii Barings de la Londra a făcut puțin (dacă a făcut ceva) pentru a remedia situația. Se pare că Londra s-a temut că încercarea de a controla operațiile BFS ar putea încetini expansiunea globală agresivă a băncii Barings. În plus, o serie de directori de la Londra erau prea implicați în restructurarea planificată a BFS și/sau prea orbiți de propriile lor prime anuale substanțiale care se întrevedeau pentru a pune sub semnul întrebării metodele lui Leeson. O mare parte din banii pentru prime proveneau de la filiala din Singapore, care asigura circa două treimi din profitul anual al băncii Barings. Într-adevăr, Leeson putea pretinde că a contribuit cu aproape 30 de milioane de dolari la profitul filialei din Singapore care se cifra la suma de 157 de milioane de dolari.

Întrucât de la Londra se aștepta ca BFS să obțină un profit disproporționat de mare în comparație cu capitalul de care dispunea, Leeson s-a străduit nu numai să-i mulțumească pe șefii lui, dar și să-și îmbunătățească propria poziție economică și socială. Un raport emis ulterior de către Comitetul de supervizori ai activității bancare a Băncii Angliei susținea că în cazul în care Leeson ar fi avut succes, „el împreună cu echipa sa ar fi obținut prime în valoare de 24 de milioane de dolari".

Oficialii din Singapore au susținut că Leeson „domina personalul de la BFS, care făcea în numele

său ofertele de preț, uneori falsificând rapoartele și transferând tranzacțiile între conturile băncii Barings". Totuși, managementul băncii Barings a mărturisit în mod constant că nu avea cunoștință de înregistrările contabile false. „Această discrepanță", continuă raportul din Singapore, „ridică semne de întrebare în legătură cu modul în care domnul Leeson a obținut peste 1,2 miliarde de dolari de la Barings Group fără să dea socoteală pentru acești bani".

Alarma nu a început să sune decât atunci când cineva a observat expunerea ridicată a filialei BFS în tranzacțiile cu titluri financiare la termen incluse în cadrul indicelui Nikkei. Temându-se că unul dintre clienții BFS nu va fi capabil să achite marja solicitată, oficialii de la Londra au cerut BFS în ianuarie 1995 să-și reducă expunerea pe piața titlurilor financiare la termen. După câte se pare, acest ordin nu a fost ascultat niciodată. Raportul din Singapore a susținut mai târziu că datele trimise de Barings la Banca Angliei, deși incorecte datorită falsificărilor făcute de Leeson, demonstrau că banca depășea limita maximă de expunere de 25% care era acceptată de către Banca Angliei.

La sfârșitul lui ianuarie 1995, evaluatorii băncii Barings au informat Londra de o posibilă datorie de 86 de milioane de dolari a unui agent de bursă din New York. La începutul lui februarie, doi oficiali de la Londra ai băncii Barings au fost trimiși la Singapore pentru a vedea ce bani are de încasat banca. Ei n-au reușit să-l întâlnească pe Leeson decât 16 zile mai târziu. După o discuție de o jumătate de oră pe 23 februarie, Leeson a părăsit sediul BFS și nu a mai revenit niciodată aici. Mai târziu, în cursul aceleiași zile, oficialii din Singapore au descoperit că suma de 86 de milioane pe care trebuia să o primească banca nu reprezenta în realitate decât un fals al lui Leeson.

Două zile mai târziu, după descoperirea și a celorlalte pierderi care se ridicau la suma de 1,4 miliarde de dolari, Înalta Curte de la Londra a numit un complet de judecători care să conducă Banca Barings. Leeson și soția sa au fost arestați, în drum spre Londra, la Frankfurt, pe data de 1 martie. Trei zile mai târziu, o companie bancară și de asigurări din Olanda, ING, a cumpărat Banca Barings, încheind astfel istoria de 200 de ani a acestei bănci fanion a Angliei în calitate de bancă internațională de investiții.

Practicile de afaceri incorecte ale lui Leeson au precipitat căderea băncii. Inexistența controlului la toate nivelurile – din partea directorilor de vârf ai băncii Barings, a Băncii Angliei, precum și a guvernului din Singapore – a creat condițiile propice pentru prăbușirea băncii.

ÎNTREBĂRI

1. Enumerați acțiunile întreprinse de Leeson care au condus la prăbușirea băncii Barings. Când ar fi trebuit semnalele de alarmă primite la sediul central din Londra al băncii Barings să determine efectuarea unui control? Ce s-a interferat acestui proces?
2. Cum au fost ascunse simptomele problemelor la BFS? Unele simptome erau evidente? Explicați. Cum ar fi putut obiectivele băncii Barings să intre în conflict cu activitățile de control și acțiunile corective întreprinse la BFS?
3. În ce domeniu al controlului – control preventiv, control concomitent și/sau control retroactiv – a dat dovadă de nepăsare Banca Barings? Explicați.
4. Descrieți puterea deținută de Leeson la BFS. Cum a fost posibil ca puterea pe care a acumulat-o să joace un rol în împiedicarea acțiunilor de control?

CAPITOLUL 20
Managementul și controlul producției

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc definițiile producției, productivității și calității.
2. Să cunosc importanța operațiunilor și a strategiilor, sistemelor și proceselor de producție.
3. Să dobândesc informații despre rolul conceptelor de management al operațiunilor la locul de muncă.
4. Să cunosc modul în care pot fi folosite procedurile de control al operațiunilor pentru controlul producției.
5. Să dobândesc informații privind instrumentele de control al operațiunilor și modul în care acestea s-au transformat într-o abordare care urmărește îmbunătățirea continuă a managementului și a controlului producției.

STUDIU DE CAZ INTRODUCTIV

Plecări rapide la USAir

Atenție: La sfârșitul capitolului (pag. 620) veți găsi o Anexă la studiul de caz introductiv care conține o serie de întrebări și un exercițiu privind aptitudinile de management. Această Anexă urmărește să aprofundeze aplicarea conceptelor din capitol la situațiile existente în studiul de caz.

Ed Vilchis este un om grăbit. La fel ca și patronul său, USAir Group.

Supervizor al agenților de la rampă la terminalul firmei de la aeroportul Baltimore-Washington, Vilchis avea la dispoziție în trecut 45 de minute pentru descărcarea și încărcarea bagajelor în avioane între două zboruri. Astăzi, el și personalul său au la dispoziție aproape jumătate din acest timp (vezi schema de mai jos). „Când avionul își face apariția pe pistă, pur și simplu îl atacăm", spune Vilchis, un veteran al firmei USAir, fiind prezent în această organizație de 17 ani. „Îl încărcăm, îl alimentăm cu combustibil, îl aprovizionăm cu alimente, iar apoi totul este în regulă".

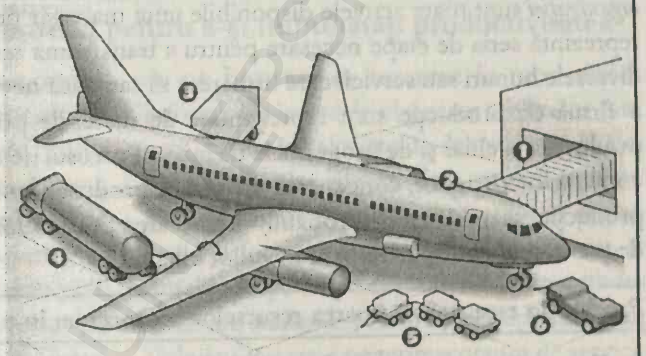
Ce e cu graba aceasta? Ea face parte din strategia „plecărilor rapide" care este implementată de o serie de linii aeriene din Statele Unite. Pentru a-și îmbunătăți productivitatea și a-și micșora costurile de operare, aceste linii aeriene încearcă să reducă timpul petrecut de avioane la sol. Înainte de toate, avioanele fac bani transportând pasageri și nicidecum stând pe pistă.

Strategia oferă un mare avantaj celor care zboară cu avionul. Datorită întârzierilor care apăreau în pregătirea avionului pentru zbor, „oamenii ne spuneau că nu își puteau rezolva treburile doar într-o singură zi", mărturisește o purtătoare de cuvânt a firmei USAir. Renunțarea la o serie de înlesniri cum ar fi mesele, pernele și păturile permite celor care pregătesc avionul de zbor să-și termine mai repede treaba, motiv pentru care și pasagerii vor ajunge mai repede la destinație, spune purtătoarea de cuvânt.

Totuși, pasagerii pierd o serie de înlesniri, iar în cursul procesului apar și alte capcane. O serie de clienți nu agreează procedurile stricte de plecare. De exemplu, USAir are o „regulă a celor 10 minute", care solicită îmbarcarea în avion cu cel puțin 10 minute înainte de plecare. Firma insistă, de asemenea, ca toate bagajele de mână să se încadreze la poarta de acces înspre terminal într-o cutie de dimensiunea spațiului disponibil pentru depozitarea bagajelor în avion deasupra locurilor destinate pasagerilor. În acest fel se interzice aducerea în avion a unor bagaje prea mari care vor bloca culoarele de trecere dintre scaunele pasagerilor.

O serie de salariați sunt nemulțumiți că trebuie să se miște așa de repede. „Ei nu sunt obișnuiți să lucreze atât de intens", mărturisește Tom Goodrich, un salariat din echipa firmei USAir care lucrează la sol în Baltimore. „În trecut, aveai la dispoziție 30-40 de minute să-ți faci treaba. Acum, trebuie să-ți accelerezi ritmul sau să pleci din firmă".

USAir intenționează să reducă timpul destinat pregătirii avioanelor Boeing 737 pentru zbor de la 45 de minute la 20 de minute. Prezentăm mai jos o listă de proceduri care trebuie îndeplinite înainte de plecarea avionului:



1. Agenții de bilete duc pilotului planul de zbor, care-l încarcă în calculatorul avionului. Circa 130 de pasageri coboară de la bordul avionului.
2. Salariații curăță cutiile metalice de gunoi, buzunarele de la scaune, toaletele etc.
3. Personalul responsabil cu aprovizionarea se urcă la bord aducând alimente și băuturi.
4. Un camion cu combustibil încarcă în rezervorul avionului circa 20.000 de litri de combustibil.
5. Personalul responsabil cu bagajele descarcă bagaje cu o greutate de până la 2.000 de kilograme și pachete de până la 1.000 de kilograme. Bagajele sunt transportate la benzile rulante de la terminal de unde vor fi ridicate de către pasageri.
6. Agenții de la rampă, care ajută avionul să se oprească la locul potrivit pe pistă, „preiau" avionul de la poarta la care a aterizat.

Plecări rapide la USAir.
Sursa: USAir Group, Boeing Co.

Ce urmează

Studiul de caz introductiv descrie încercările unei linii aeriene de a-și spori productivitatea. El explică modul în care USAir reduce timpul petrecut de avioanele sale la sol între două zboruri prin accelerarea procedurilor de pregătire a avionului pentru decolare. Acest capitol este conceput pentru a-i ajuta pe managerii cum sunt cei de la firma USAir să sporească productivitatea salariaților lor.

Acest capitol pune accentul pe elementele fundamentale ale **controlului producției** – adică a verificării ca firma să producă bunurile și serviciile întocmai așa cum s-a planificat. În acest capitol sunt abordate următoarele subiecte principale:

1. Producția.
2. Managementul operațiunilor.
3. Controlul operațiunilor.
4. Instrumente specifice de control al operațiunilor.

Controlul producției este verificarea ca organizația să producă bunuri și servicii întocmai așa cum s-a planificat.

PRODUCȚIA

Pentru a îndeplini obiectivele organizației, toți managerii trebuie să planifice, organizeze, influențeze și controleze în vederea realizării unor anumite tipuri de bunuri sau de servicii. Această secțiune a capitolului definește producția și productivitatea și discută legătura dintre calitate, productivitate și automatizare.

DEFINIREA PRODUCȚIEI

Producția este transformarea resurselor organizației în produse.[1] În această definiție, *resursele organizației* sunt toate activele disponibile unui manager pentru a realiza produse, *transformarea* reprezintă seria de etape necesare pentru a transforma resursele în produse, iar *produsele* sunt diversele bunuri sau servicii care urmăresc să satisfacă nevoile umane. De exemplu, intrările la o firmă de producție sunt reprezentate de materiile prime, piesele achiziționate, salariații productivi și chiar și de programele de lucru. Procesul de transformare va cuprinde pregătirea comenzilor clienților, conceperea diverselor produse, procurarea materiilor prime, precum și producția, asamblarea și (probabil) depozitarea produselor. Desigur, ieșirile sunt reprezentate de produsele corespunzătoare nevoilor clienților.

Producția este transformarea resurselor organizației în produse.

Procesul de „producție" are loc și la organizațiile care prestează servicii. De exemplu, intrările într-un spital vor fi reprezentate de ambulanțe, saloane, salariați (doctori, asistente, administratori, recepționeri), provizii (medicamente, bandaje, alimente) și (ca și în cazul unui producător) fonduri, programe de lucru și evidențe. Procesul de transformare poate începe cu transportul pacienților la spital și se termină cu externarea lor. În mod normal, ieșirile (sau rezultatele) în acest caz sunt reprezentate de ocrotirea sănătății.

PRODUCTIVITATEA

Productivitatea constituie un element important în conceperea, evaluarea și îmbunătățirea sistemelor moderne de producție. Putem defini **productivitatea** ca legătura dintre cantitatea totală de bunuri sau servicii produsă (ieșirile) și resursele organizației necesare pentru a realiza aceste bunuri sau servicii (intrările). Această relație este exprimată, de regulă, prin următoarea ecuație:[2]

$$\text{productivitatea} = \frac{\text{ieșiri}}{\text{intrări}}$$

Cu cât este mai mare raportul dintre ieșiri și intrări, cu atât va fi mai ridicată productivitatea operației.

Productivitatea este legătura dintre cantitatea totală de bunuri sau servicii produsă (ieșirile) și resursele organizației necesare pentru a realiza aceste bunuri sau servicii (intrările).

Managerii trebuie să se străduiască în mod continuu să facă astfel încât procesele lor de producție să devină cât mai eficiente posibil. Nu este nici un secret că în ultimii 20 de ani rata

de creștere a productivității în sectorul productiv al Statelor Unite datorată managementului producției și inovației a rămas semnificativ în urma ratei de creștere a productivității din țări ca Japonia, Germania occidentală și Franța.[3] O serie dintre strategiile mai tradiționale de creștere a productivității sunt următoarele:[4]

1. Îmbunătățirea eficienței forței de muncă prin intermediul pregătirii.
2. Îmbunătățirea procesului de producție prin automatizare.
3. Îmbunătățirea proiectării produselor pentru a ușura asamblarea produselor.
4. Îmbunătățirea facilităților de producție prin achiziționarea unor echipamente mai moderne.
5. Angajarea unor salariați mai bine calificați pe posturile libere.

MANAGEMENTUL ȘI INTERNETUL

Sallie Mae folosește Internetul pentru a-și îmbunătăți productivitatea

Productivitatea este analizată în acest capitol ca legătura dintre cantitatea totală de bunuri sau de servicii produsă și resursele necesare pentru producerea acestor bunuri sau servicii. Această secțiune descrie acțiunile recent întreprinse de Asociația de Marketing a Creditelor pentru Studenți (Sallie Mae) pentru sporirea productivității. În acest caz, managementul a încercat să sporească productivitatea prin folosirea Internetului pentru îmbunătățirea servirii clienților în paralel cu reducerea timpului pe care îl petrec cu clienții reprezentanții organizației.

Sallie Mae este o instituție care acordă împrumuturi fiind angajată să ușureze accesul în colegii pentru studenți și implicit pentru familiile acestor studenți. Împrumutarea banilor de la Sallie Mae permite studenților să participe la programe de economisire a banilor și la planuri flexibile de restituire a împrumuturilor. Sallie Mae este una dintre cele mai mari firme de servicii financiare de pe plan național, care oferă credite pentru educație și care se ocupă de conturile debitorilor săi.

Recent, Sallie Mae a lansat un nou site pe Internet care permite utilizatorilor care dispun de un browser să acceseze în mod direct informațiile legate de obținerea creditelor care sunt stocate în calculatoare de mare capacitate. Meniul site-ului dispune de o mare diversitate de opțiuni care permite utilizatorilor să obțină rapid informații despre credite, precum și detalii despre toate serviciile disponibile. Anterior, studenții, precum și ceilalți utilizatori, trebuiau să-i sune pe reprezentanții de servicii ai organizației Sallie Mae pentru a obține informațiile de care erau interesați.

Israel Gotay, vice-președinte responsabil cu tehnologia informației la Sallie Mae, consideră că noul site de pe Internet facilitează oferirea de către organizație a serviciilor către clienți în paralel cu creșterea productivității reprezentanților organizației în relațiile cu clienții. Conform lui Gotay, Sallie Mae a lansat site-ul de pe Internet pentru a-și reduce costurile. Ca orice instituție care oferă servicii la solicitarea clienților, există o serie de avantaje atunci când informațiile sunt prezente pe un site de pe Internet și când clientul nu mai este nevoit să-l sune pe un operator al organizației pentru a obține respectivele informații.

CALITATEA ȘI PRODUCTIVITATEA

Calitatea poate fi definită drept cât de bine reușește un produs să satisfacă scopurile pentru care a fost realizat – cât de mult corespunde specificațiilor pe baza cărora a fost realizat. Într-un sens mai larg, calitatea este gradul de perfecțiune în funcție de care pot fi

ierarhizate produsele sau serviciile pe baza unor trăsături sau caracteristici alese. Această ierarhizare este întreprinsă de clienți, iar clienții definesc calitatea din punct de vedere al aspectului, al performanțelor, al disponibilității, al flexibilității și al siguranței. Calitatea produsului influențează reputația organizației.

Calitatea este măsura în care un produs satisface scopurile pentru care a fost realizat.

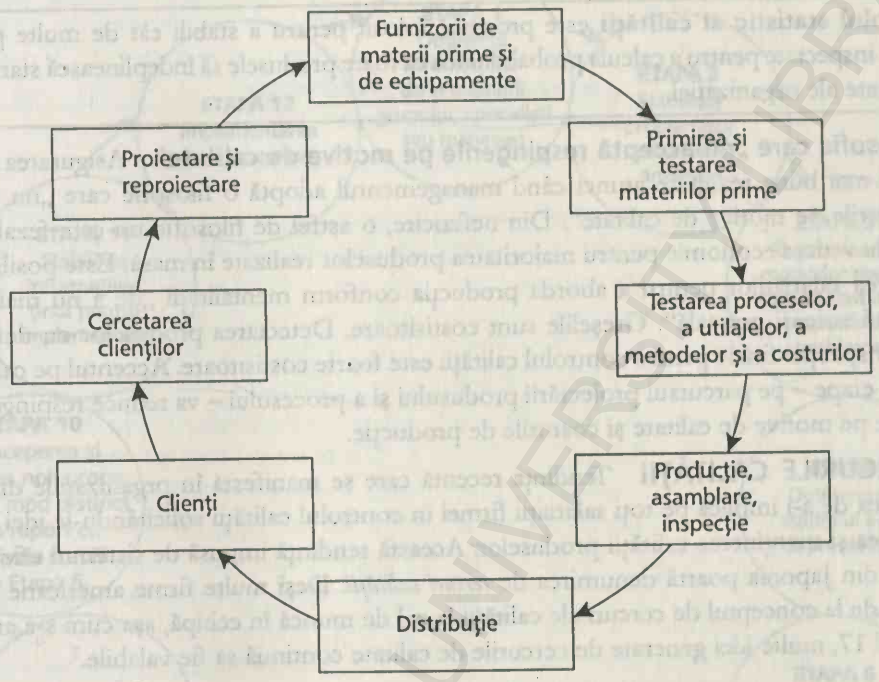
Pe parcursul ultimului deceniu, modul în care este percepută de către manageri legătura dintre calitate și productivitate s-a modificat semnificativ. Mulți dintre primii manageri au încercat să obțină un nivel mai mare de productivitate prin realizarea pur și simplu a unui număr mai mare de produse în condițiile unui nivel fix de resurse disponibile. Ei nu au văzut nici o legătură între îmbunătățirea calității și creșterea productivității. Chiar din contră. Ei au perceput îmbunătățirea calității ca pe o activitate de control care avea loc undeva spre sfârșitul procesului de producție și care consta, în mare parte, din respingerea unui număr de produse finite care se abăteau prea evident de la standarde pentru a fi oferite clienților. În condițiile acestei abordări, se considera, în general, că eforturile de îmbunătățire a calității contribuiau la *micșorarea* productivității muncii.

Focalizarea pe îmbunătățirea continuă Teoreticienii de management au descoperit mai recent că o concentrare pe îmbunătățirea calității produselor în toate etapele procesului de producție îmbunătățește, de fapt, productivitatea sistemului de producție.[5] Firmele din SUA au rămas cu mult în urma celor japoneze în aplicarea acestei descoperiri. În 1948, firmele japoneze au observat că îmbunătățirile continue ale calității produselor pe parcursul întregului proces de producției duceau, în mod normal, la o productivitate mai mare. Cum se întâmplă acest lucru? Conform Dr. W. Edwards Deming, un expert în domeniul calității bine cunoscut în întreaga lume, o focalizare serioasă și constantă pe calitate reduce, în mod normal, factorii neproductivi cum ar fi refacerea produsului, greșelile de producție, întârzierile și neregularitățile în producție, precum și folosirea ineficientă a timpului și a resurselor materiale.

Deming a considerat că pentru ca îmbunătățirea continuă să devină un lucru obișnuit într-o organizație, managerii trebuie să-și cunoască firmele și operațiunile. Cei mai mulți manageri apreciază că își cunosc firmele și operațiunile, dar atunci când încep să traseze diagramele fluxurilor, ei descoperă că sunt departe de a cunoaște complet strategia, sistemele și procesele. Deming a recomandat ca managerii să pună sub semnul întrebării fiecare aspect al unei operațiuni și să-i implice pe salariați în analiză înainte de a întreprinde acțiuni pentru îmbunătățirea operațiunilor. El a susținut că un manager care se focalizează cu seriozitate pe îmbunătățirea calității produselor în toate etapele procesului de producție va iniția o serie de reacții în lanț de care va beneficia nu numai organizația, dar și societatea în interiorul căreia există organizația.

Focalizarea pe calitate și pe operațiunile integrate Diagrama procesului pentru îmbunătățirea calității produselor concepută de către Deming (Figura 20.1) cuprinde o serie completă de factori organizatorici. Ea introduce clientul în procesul operațiunilor și lansează ideea îmbunătățirii continue a cunoștințelor, a proiectării și a intrărilor din cadrul procesului pentru sporirea constantă a satisfacției clienților. Diagrama prezintă procesul operațiunilor ca pe un întreg integrat, pornind de la prima intrare și până la folosirea produsului finit; o problemă care apare la începutul procesului va avea impact asupra întregului proces și a produsului finit. În schema lui Deming, nu există bariere între firmă și client, client și furnizori, firmă și salariații

FIGURA 20.1 Diagrama procesului pentru îmbunătățirea calității produselor concepută de către Deming



săi. Întrucât procesul este unificat, cu cât va exista o armonie mai mare între componentele sale, cu atât vor fi mai bune rezultatele.

Interpretarea de către organizație a calității este exprimată în strategiile sale. Următoarele secțiuni se focalizează pe legătura dintre calitate și producție prin analiza asigurării calității și a cercurilor calității ca părți componente ale strategiei organizației.

ASIGURAREA CALITĂȚII **Asigurarea calității** este un proces al operațiunilor care implică un grup larg de activități cu scopul îndeplinirii obiectivelor de calitate ale organizației.[6] Asigurarea calității privește un spectru de activități care începe cu stabilirea standardelor de calitate și se încheie cu livrarea către clienți a unor produse și servicii de calitate. Deși activitățile cuprinse în procesul de asigurare a calității variază de la o organizație la alta, activități de tipul stabilirii celui mai sigur sistem pentru livrarea bunurilor către clienți, precum și menținerea calității pieselor sau a materiilor prime achiziționate de la furnizori constituie părți componente ale majorității eforturilor de asigurare a calității.

Asigurarea calității este un proces al operațiunilor care implică un grup larg de activități cu scopul îndeplinirii obiectivelor de calitate ale organizației.

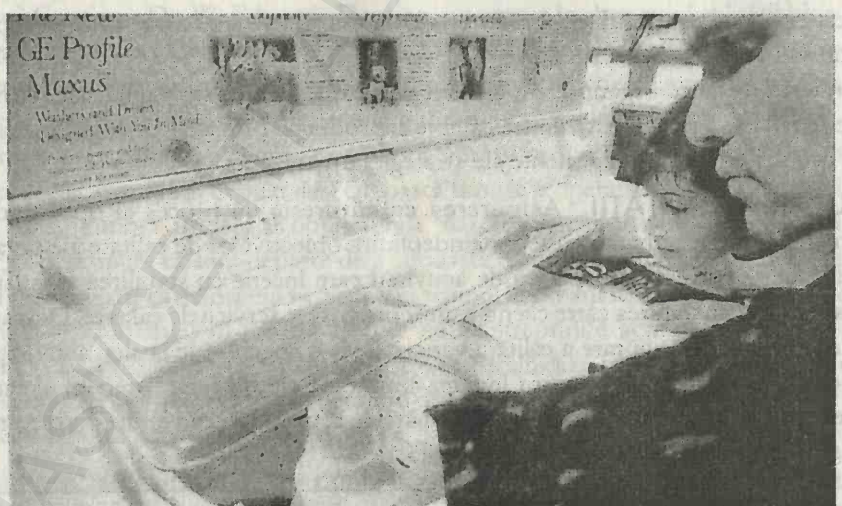
Controlul statistic al calității Controlul statistic al calității este un concept mult mai restrâns decât conceptul de asigurare a calității. **Controlul statistic al calității** este procesul folosit pentru a stabili cât de multe produse trebuie inspectate pentru a calcula probabilitatea ca toate produsele să îndeplinească standardele de calitate ale organizației. O strategie eficientă

de asigurare a calității reduce nevoia pentru un control al calității și pentru acțiuni corective care să urmeze unui astfel de control.

Controlul statistic al calității este procesul folosit pentru a stabili cât de multe produse trebuie inspectate pentru a calcula probabilitatea ca toate produsele să îndeplinească standardele de calitate ale organizației.

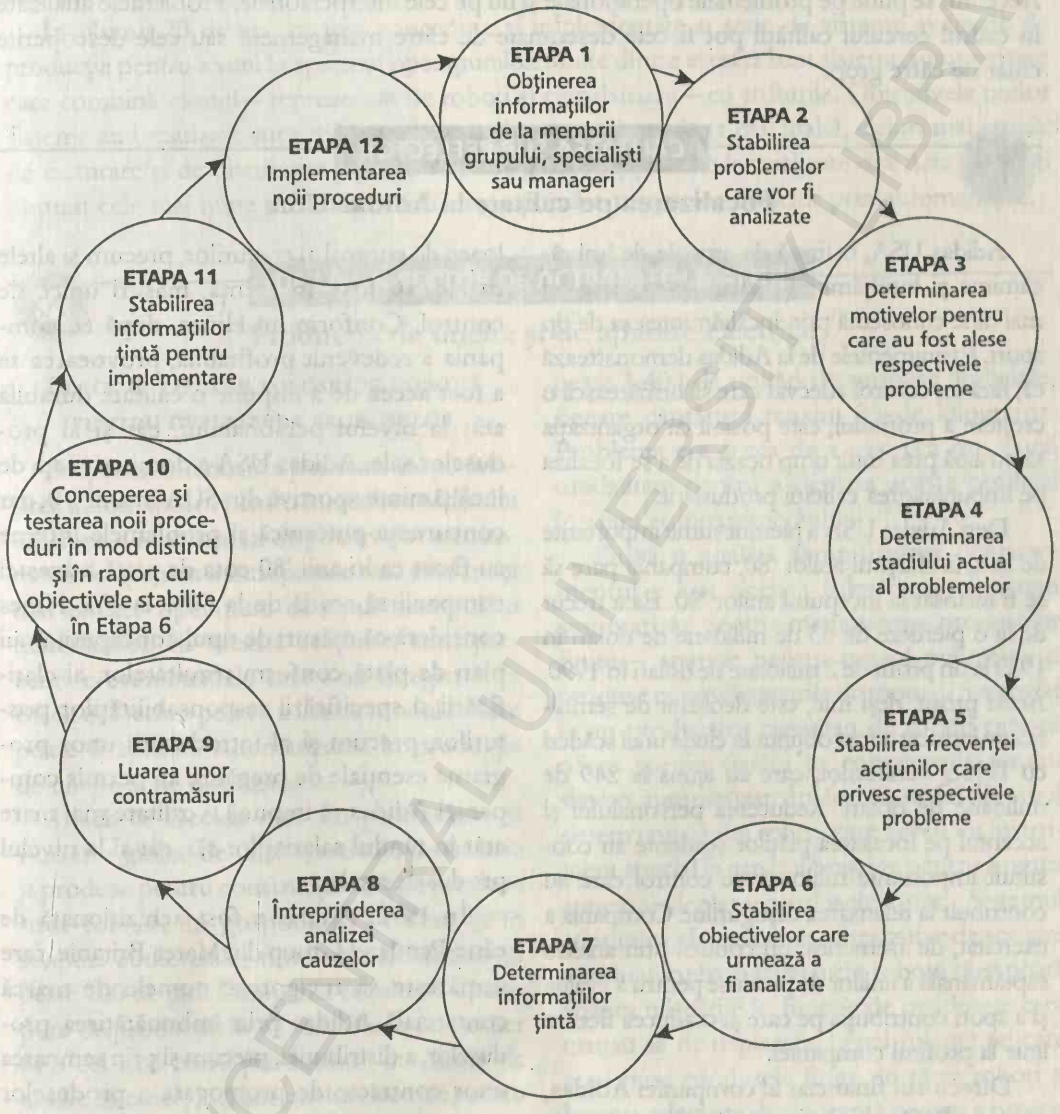
Filosofia care „nu acceptă respingerile pe motive de calitate" Asigurarea calității dă cele mai bune rezultate atunci când managementul adoptă o filosofie care „nu acceptă respingerile pe motive de calitate". Din nefericire, o astfel de filosofie nu este fezabilă din punct de vedere economic pentru majoritatea produselor realizate în masă. Este posibilă însă pregătirea salariaților pentru a aborda producția conform mentalității „de a nu mai repeta niciodată aceeași greșeală". Greșelile sunt costisitoare. Detectarea produselor cu defecte în cadrul inspecției finale pentru controlul calității este foarte costisitoare. Accentul pe calitate în primele etape – pe parcursul proiectării produsului și a procesului – va reduce respingerile de produse pe motive de calitate și costurile de producție.

CERCURILE CALITĂȚII Tendința recentă care se manifestă în organizațiile din SUA este aceea de a-i implica pe toți salariații firmei în controlul calității solicitându-le idei pentru aprecierea și menținerea calității produselor. Această tendință impusă de sistemul eficient de control din Japonia poartă denumirea de *cercuri calității*. Deși multe firme americane trec în prezent de la conceptul de cercuri ale calității la cel de muncă în echipă, așa cum s-a arătat în capitolul 17, multe idei generate de cercurile de calitate continuă să fie valabile.[7]



Vestea rea este că productivitatea este puțin cam lentă: General Electric nu poate produce suficient de multe mașini de spălat Maxus pentru a face față cererii. Vestea bună: Cu 40% mai puține piese, cu o cuvă mai mare și cu o nouă suspensie care reduce atât zgomotul, cât și vibrațiile, Maxus este un produs de înaltă calitate. GE a strâns informații atât din studiile care au cercetat piața, cât și de la tehnicienii care se ocupă cu service-ul pentru a putea proiecta prima sa mașină de spălat cu adevărat remarcabilă din ultimii 40 de ani, iar managerii atribuie productivitatea redusă unor probleme previzibile dar temporare inerente începutului.

FIGURA 20.2 Procesul de rezolvare a problemelor de către cercurile calității



Cercurile de calitate sunt grupuri mici de salariați care se întâlnesc pentru a analiza asigurarea calității unui anumit proiect și a comunica direct managementului soluțiile lor la aceste probleme prin intermediul unor ședințe formale de prezentare. Figura 20.2 ne înfățișează procesul de rezolvare a problemelor parcurs de către cercurile calității.

Cercurile calității sunt grupuri mici de salariați care se întâlnesc pentru a analiza asigurarea calității unui anumit proiect și a comunica direct managementului soluțiile lor la aceste probleme prin intermediul unor ședințe formale de prezentare.

Cele mai multe cercuri ale calității operează într-o manieră asemănătoare. Cercul are, de regulă, mai puțin de opt membri, iar liderul cercului nu este în mod neapărat supervizorul

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

membrilor. Membrii pot fi salariați care lucrează la proiect și/sau oameni din afara proiectului. Accentul se pune pe problemele operaționale și nu pe cele interpersonale. Problemele analizate în cadrul cercului calității pot fi cele desemnate de către management sau cele descoperite chiar de către grup.

CALITATEA SUB REFLECTOR

Focalizarea pe calitate la Adidas USA

Adidas USA, o firmă de articole de îmbrăcăminte și încălțăminte pentru sport, este cel mai bine cunoscută prin încălțămintea sa de tip sport. Evenimentele de la Adidas demonstrează că, fără un control adecvat care să urmărească o creștere a profitului, este posibil ca organizația să nu aibă prea mult timp ocazia de a se focaliza pe îmbunătățirea calității produselor.

Deși Adidas USA a pierdut sume importante de bani la sfârșitul anilor '80, compania pare să se fi relansat la începutul anilor '90. Ea a trecut de la o pierdere de 63 de milioane de dolari în 1989 la un profit de 2 milioane de dolari în 1990. Acest profit, deși mic, este deosebit de semnificativ întrucât a fost obținut în ciuda unei scăderi cu 11% a veniturilor, care au ajuns la 249 de milioane de dolari. Reducerea personalului și accentul pe încasarea plăților scadente au constituit importante mijloace de control care au contribuit la relansarea câștigurilor. Compania a exercitat, de asemenea, un control prin analiza săptămânală a liniilor de produse pentru a evalua și a spori contribuția pe care și-o aducea fiecare linie la profitul companiei.

Directorul financiar al companiei Adidas, Andrew P. Hines, a mărturisit că aceste mijloace de control al costurilor, precum și altele ca ele, au fost, în esență, măsuri unice de control. Conform lui Hines, după ce compania a redevenit profitabilă, provocarea sa a fost aceea de a impune o calitate durabilă atât la nivelul personalului, cât și al produselor sale. Adidas USA a dominat piața de încălțăminte sportivă din SUA în anii '70, dar concurența puternică și problemele interne au făcut ca în anii '80 cota de piață a acestei companii să scadă de la 60% la 4%. Hines consideră că măsuri de tipul conceperii unui plan de plată conform rezultatelor, al clarificării și specificării responsabilităților posturilor, precum și al introducerii unor programe esențiale de pregătire au permis companiei Adidas să impună o calitate mai mare atât în rândul salariaților săi, cât și la nivelul produselor sale.

În 1992, Adidas a fost achiziționată de către Pentland Group din Marea Britanie, care urmărește să revigoreze numele de marcă comercială Adidas prin îmbunătățirea produselor, a distribuției, precum și prin semnarea unor contracte de promovare a produselor de către nume bine cunoscute.

AUTOMATIZAREA

Secțiunea precedentă a analizat legătura dintre calitate și productivitate în organizații. Această secțiune analizează subiectul automatizării, care contribuie la creșterea productivității în organizații într-o manieră revoluționară.[8]

Automatizarea este definită drept înlocuirea efortului uman prin dispozitive electromecanice în derularea unor operațiuni cum ar fi sudura, manipularea materialelor, proiectarea și luarea deciziilor. Ea cuprinde roboții – dispozitive mecanice concepute pentru a îndeplini în mod eficient sarcini repetitive – precum și **robotica** – studiul dezvoltării și al folosirii roboților.

Robotica este studiul dezvoltării și al folosirii roboților.

În ultimii 20 de ani au fost concepute și implementate o serie de sisteme avansate de producție pentru a veni în sprijinul operațiunilor. Multe dintre acestea sunt sisteme automatizate care combină hardul – reprezentat de roboți și calculatoare – cu softurile. Obiectivele noilor sisteme automatizate sunt reducerea stocurilor, o productivitate mai înaltă, cicluri mai rapide de facturare și de distribuire a produselor. Până acum, țările industrializate din Asia par să fi obținut cele mai bune rezultate în folosirea optimă a resurselor firmelor prin automatizare.

DE LA UN SECTOR DE ACTIVITATE LA ALTUL

Producția de unelte și de aparate electrice

Black & Decker folosește roboții pentru deplasarea produselor

Secțiunea anterioară a pus accentul pe folosirea automatizării pentru înlocuirea efortului uman prin intermediul dispozitivelor electromecanice pentru a întreprinde mai eficient și mai eficace operațiuni de tipul manipulării materialelor. În această secțiune, sunt prezentate evenimentele care s-au înregistrat la Black & Decker pentru a ilustra modul în care poate fi aplicată automatizarea în producția de unelte și de dispozitive.

Black & Decker este un producător și vânzător global de unelte, articole de fierărie și produse pentru construcții. Aceste produse sunt folosite în gospodării, precum și în scopuri comerciale, fiind comercializate în peste 100 de țări. Compania derulează operațiuni de producție în 14 țări. Black & Decker este cel mai mare producător din lume de unelte electrice, inclusiv unelte electrice pentru îngrijirea peluzelor și pentru grădinărit, precum și de dispozitive pentru securitatea locuințelor.

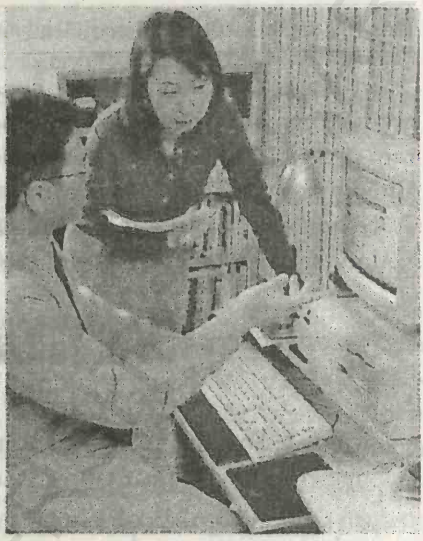
Black & Decker s-a confruntat recent cu o problemă semnificativă apărută la nivelul liniilor sale de producție. În compartimentul de expediere al diviziei de unelte a companiei din Brockville, Ontario, într-o zi obișnită de muncă au fost aduse de la liniile de producție peste 1.400 de unități de produse ambalate, fiecare cântărind maxim 35 de kilograme. Problema era aceea de a găsi cea mai bună modalitate pentru a deplasa aceste produse în afara compartimentului.

După o analiză semnificativă, managementul a luat decizia folosirii unui sistem automatizat pentru manipularea produselor finite – aparate pentru tunsul peluzelor și produse pentru bancurile de montaj. S-a apelat la un producător canadian de roboți care să ofere sprijin firmei în conceperea noului sistem automatizat. În forma sa finală, noul sistem consta din roboți care aveau un instrument special la capătul brațelor pentru a putea apuca și deplasa produsele finite. Sistemul cuprindea, de asemenea, dispozitive de scanare a codului cu bare astfel încât roboții să-și poată adapta mișcările în funcție de produsele care urmau să fie deplasate, benzi rulante pe care erau puse produsele finite de către roboți și bariere adecvate de siguranță pentru a proteja salariații de accidente.

După câteva luni de funcționare, noul sistem automatizat s-a dovedit a fi plin de succes. Productivitatea în domeniul manipulării materialelor a crescut semnificativ, iar costurile de operare s-au redus. În esență, roboții deplasează produsele fără să obosească și, în principiu, nu au nevoie de întreținere.

STRATEGIILE, SISTEMELE ŞI PROCESELE

Conform lui Kemper şi Yehudai, un manager al operaţiunilor eficient şi eficace este calificat nu numai în domeniul managementului, al producţiei şi al productivităţii ci şi în cel al strategiilor, sistemelor şi proceselor. *Strategia* este un plan de acţiune. *Sistemul* este legătura dintre componentele organizaţiei care facilitează întreprinderea unui proces. *Procesul* este fluxul elementelor aflate în interdependenţă îndreptat spre atingerea unui obiectiv sau scop. Strategiile dau naştere unor sisteme şi procese interdependente atunci când sunt cuprinzătoare, funcţionale şi dinamice – adică atunci când desemnează responsabilităţile şi oferă criterii pentru măsurarea rezultatelor.[9]



Conceperea site-urilor de pe Internet este un sector de activitate nou şi foarte competitiv în care se creează continuu sisteme pentru gestionarea fluxurilor de informaţii şi pentru păstrarea calităţii în vederea satisfacerii nevoilor pe care le au firmele.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Sporirea productivităţii la USAir, aşa cum s-a arătat în Studiul de caz introductiv, este, în principal, o problemă care ţine de integrarea unor resurse cum ar fi oamenii, echipamentul şi materiile prime pentru a oferi servicii mai bune clienţilor.

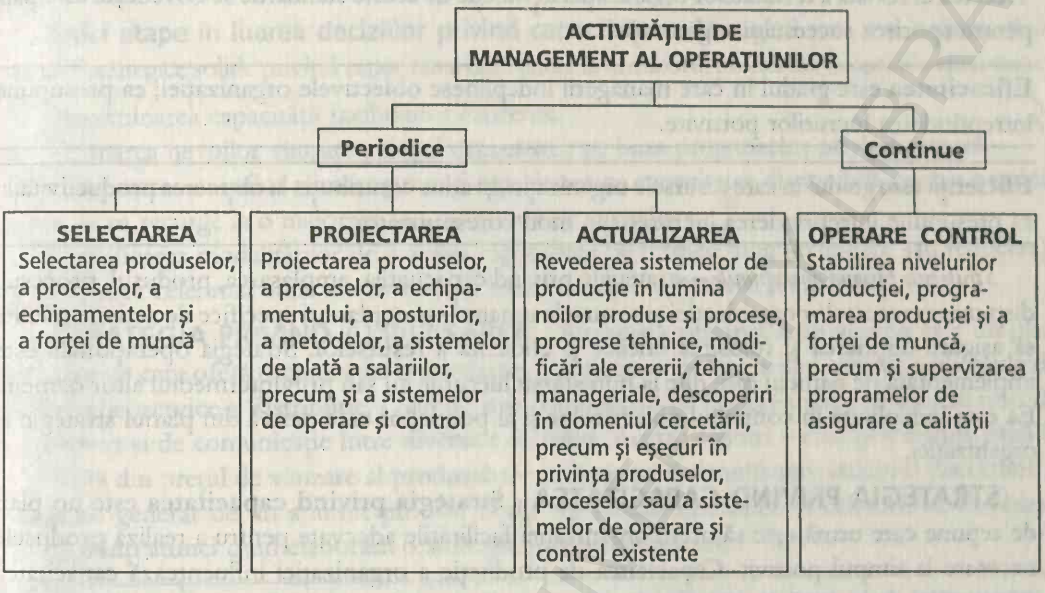
Deşi productivitatea la USAir nu era deloc scăzută, se pare că managementul a decis că este nevoie să micşoreze costurile de operare prin intermediul unei productivităţi îmbunătăţite pentru a rămâne competitiv în sectorul din ce în ce mai dur al liniilor aeriene. Prima acţiune întreprinsă de USAir pentru a îmbunătăţi productivitatea a fost reprezentată de strategia „plecărilor rapide" descrisă în Studiul de caz introductiv – reducerea timpului în care avionul staţiona pe pistă între două zboruri astfel încât clienţii să aştepte mai puţin timp plecarea într-o cursă. Pentru a îmbunătăţi şi mai mult productivitatea, USAir ar putea lua în considerare implementarea unor programe mai eficiente de pregătire a salariaţilor săi şi instituirea unor procedee mai selective de angajare a salariaţilor. În plus, managerii firmei ar putea lua în considerare folosirea roboţilor pentru a micşora şi mai mult timpul de staţionare a avioanelor între două zboruri. Această strategie are un avantaj suplimentar dat fiind faptul că roboţii fac mai puţine greşeli decât oamenii.

Pentru a păstra şi a îmbunătăţi calitatea serviciilor oferite clienţilor de tipul reducerii timpului de staţionare a avioanelor între două zboruri, managementul firmei USAir poate concepe un program de asigurare a calităţii care să monitorizeze continuu serviciile oferite pentru a se asigura că ele sunt efectuate la un nivel acceptabil. Pot fi înfiinţate cercuri calităţii în care salariaţii să caute să îmbunătăţească serviciile oferite clienţilor atât din punctul de vedere al operativităţii cu care pleacă avioanele, cât şi al unor aspecte cu caracter mai general.

MANAGEMENTUL OPERAŢIUNILOR

Managementul operaţiunilor priveşte managementul realizării bunurilor şi serviciilor în cadrul organizaţiilor. Secţiunile următoare definesc *managementul operaţiunilor* şi analizează diversele strategii pe care le pot folosi managerii pentru a spori eficienţa şi eficacitatea activităţilor de producţie.

FIGURA 20.3 Principalele activități întreprinse pentru a gestiona producția



DEFINIREA MANAGEMENTULUI OPERAȚIUNILOR

Conform lui Chase și Aquilano, **managementul operațiunilor** constă din întreprinderea activităților de management care privesc selectarea, proiectarea, operarea, controlul și actualizarea sistemelor de producție.[10] Figura 20.3 descrie aceste activități și le clasifică în activități periodice sau continue. Deosebirea dintre activitățile periodice și cele continue constă în frecvența relativă cu care sunt întreprinse aceste activități: Activitățile periodice sunt întreprinse din când în când, în timp ce activitățile continue sunt întreprinse, în esență, fără întrerupere.

Managementul operațiunilor reprezintă îndrumarea (strategia) și controlarea în mod sistematic a operațiilor proceselor care transformă resursele în bunuri și servicii finite; el reprezintă ducerea la bun sfârșit a lucrurilor muncind cu sau prin intermediul oamenilor.

ASPECTE PRIVIND MANAGEMENTUL OPERAȚIUNILOR

Pe ansamblu, *managementul operațiunilor* reprezintă îndrumarea și controlarea în mod sistematic a operațiilor proceselor care transformă resursele în bunuri și servicii finite.[11] Conceptul cuprinde trei elemente esențiale:

- Managementul operațiunilor impune existența managerilor – oamenii care duc la bun sfârșit lucrurile muncind cu sau prin intermediul altor oameni.
- Managementul operațiunilor are loc în contextul obiectivelor și al politicilor care ghidează planurile strategice ale organizației.
- Criteriile pentru analizarea acțiunilor întreprinse ca rezultat al managementului operațiunilor sunt standardele de eficacitate și eficiență.

Eficacitatea este gradul în care managerii îndeplinesc obiectivele organizației: „întreprinderea lucrurilor potrivite". **Eficiența** este gradul în care resursele organizației își aduc

contribuția la obținerea productivității: „întreprinderea lucrurilor în mod corespunzător". Trecerea în revistă a rezultatelor organizației în funcție de aceste standarde se dovedește esențială pentru sporirea succesului organizației.

Eficacitatea este gradul în care managerii îndeplinesc obiectivele organizației; ea presupune întreprinderea lucrurilor potrivite.

Eficiența este gradul în care resursele organizației își aduc contribuția la obținerea productivității; ea presupune întreprinderea lucrurilor în mod corespunzător.

Strategiile privind operațiunile – strategiile privind capacitatea, amplasarea, produsul, procesul, dispunerea resurselor organizației și resursele umane – sunt planuri specifice de acțiune menite să asigure obținerea și folosirea eficace și eficientă a resurselor. Strategia operațională este implementată de oameni care duc la bun sfârșit lucrurile cu sau prin intermediul altor oameni. Ea este îndeplinită în contextul obiectivelor și al politicilor care derivă din planul strategic al organizației.

STRATEGIA PRIVIND CAPACITATEA **Strategia privind capacitatea** este un plan de acțiune care urmărește să ofere organizației facilitățile adecvate pentru a realiza produsele necesare la timpul potrivit. Capacitatea de producție a organizației influențează capacitatea organizației de a satisface cererea viitoare pentru bunuri și servicii. *Capacitatea insuficientă* duce la pierderea vânzărilor care, la rândul ei, afectează profiturile. *Capacitatea în exces* dă naștere unor costuri mai mari de producție. O strategie care urmărește o *capacitate optimă*, care permite producerea mărfurilor în cantitatea solicitată și la timpul potrivit, oferă o bază excelentă pentru minimizarea costurilor de operare și pentru maximizarea profiturilor.

Strategia privind capacitatea este un plan de acțiune care urmărește să ofere organizației facilitățile adecvate pentru a realiza produsele necesare la timpul potrivit.

Flexibilitatea capacității permite firmei să livreze clienților bunuri și servicii într-un timp mai scurt decât concurenții. Acest element al strategiei privind capacitatea impune existența unor fabrici și procese flexibile, a unor salariați pregătiți în domenii variate, precum și a unui acces facil și economic la capacitățile externe, de tipul furnizorilor.

Managerii folosesc strategia privind capacitatea pentru a stabili un echilibru între costurile excesului de capacitate și costurile impuse de capacitatea insuficientă. Dificultatea prognozării corecte a cererii pe termen lung face ca această sarcină a stabilirii unui echilibru între cele două costuri să fie riscantă. Modificarea deciziilor privind capacitatea pe termen lung în timpul derulării producției este atât dificilă, cât și costisitoare. Într-un mediu foarte competitiv, construirea unei facilități de înaltă tehnologie poate solicita mai mult timp decât ciclul de viață al produsului. Corectarea unei capacități excesive prin închiderea unei fabrici poate asedia managementul cu costuri economice înalte și chiar cu costuri sociale mai înalte – cum ar fi pierderea locurilor de muncă al cărui efect poate fi devastator atât pentru salariați, cât și pentru comunitatea în mijlocul căreia operează fabrica – care vor avea un efect advers pe termen lung asupra firmei.

Conceptul tradițional al economiilor de scară a determinat managerii să construiască fabrici mari care încercau să facă de toate. Conceptul mai modern al unei facilități focalizate i-a

determinat pe manageri să concluzioneze că pot să obțină rezultate mai bune în fabrici mai specializate care se concentrează asupra unor sarcini mai puține și, prin urmare, mai mici.

Cinci etape în luarea deciziilor privind capacitatea Managerii sunt mai înclinați să ia decizii strategice solide privind capacitatea dacă aderă la următorul proces care cuprinde cinci etape:

1. Determinarea capacității facilităților existente.
2. Estimarea nevoilor viitoare privind capacitatea pe baza prognozelor privind cererea.
3. Compararea nevoilor viitoare privind capacitatea cu capacitatea disponibilă pentru a stabili dacă se va recurge la o majorare sau micșorare de capacitate.
4. Identificarea modalităților de a ajusta capacitatea pe termen lung (extindere sau reducere).
5. Alegerea celei mai bune alternative pe baza evaluării cantitative și calitative.

STRATEGIA PRIVIND AMPLASAREA

Strategia privind amplasarea este un plan de acțiune care oferă organizației o amplasare competitivă pentru sediul central, activitățile de producție, service și distribuție. O amplasare competitivă dă naștere unor costuri mai mici de transport și de comunicație între diversele facilități. Aceste costuri – care pot ajunge până la 20-30% din prețul de vânzare al produsului – influențează semnificativ volumul vânzărilor și profitul generat de un anumit produs. Mulți alți factori cantitativi și calitativi se dovedesc importanți atunci când elaborăm o strategie privind amplasarea.

Strategia privind amplasarea este un plan operațional de acțiune care oferă organizației o amplasare competitivă pentru sediul central, activitățile de producție, service și distribuție.

Factori care contribuie la o bună amplasare O strategie de amplasare de succes impune firmei să ia în considerare în studiile sale de amplasare următorii factori importanți:

- Apropierea de piață și de centrele de distribuție.
- Apropierea de vânzători și de resurse.
- Reglementările guvernelor federale, statale și locale.
- Caracteristicile concurenței directe.
- Gradul de interacțiune cu restul organizației.
- Calitatea și cantitatea resurselor de forță de muncă.
- Atractivitatea mediului din acea zonă.
- Cerințele privind impozitele și finanțarea.
- Modalitățile existente și potențiale de transport.
- Calitatea utilităților și a serviciilor.

Natura dinamică a acestor factori poate transforma o locație competitivă din prezent într-o locație indezirabilă cinci ani mai târziu.

ETICA SUB REFLECTOR

Firestone pleacă din La Vergne

Firestone a construit o fabrică de cauciucuri radiale pentru camioane în La Vergne, Tennessee, în 1972. După un deceniu petrecut în La Vergne, confruntându-se cu o cerere mai mică decât cea anticipată, cu un sindicat ostil pe plan local și cu probleme de calitate, Firestone a anunțat că intenționează să vândă fabrica sau să o închidă în cazul în care nu va

fi găsit un cumpărător. Compania şi-a închis deja 7 dintre cele 17 fabrici ale sale, motiv pentru care este clar că managementul se ține de cuvânt, iar salariații de la fabrica din La Vergne îşi vor pierde locurile de muncă. Conform multor analişti, Firestone nu-şi îndeplineşte obligațiile asumate față de comunitate şi de salariați.

Bridgestone, un fabricant japonez de cauciucuri, a căutat şi el să-şi amplaseze o fabrică în Tennessee. Statul era deja locul predilect pentru o serie de firme japoneze – Nissan era prezent în Smyrna, Komatsu în Chattanooga, Sharp în Memphis, iar Toshiba în micul orăşel Lebanon – motiv pentru care Bridgestone avea motive profunde să considere că va fi bine primită în Tennessee. Bridgestone a trimis negociatori în La Vergne pentru a cumpăra fabrica de la Firestone, în condițiile în care ar fi ajuns la un acord rezonabil şi cu sindicatul. Conducerea sindicatului pare să fi văzut negocierile ca pe o ocazie de a obține concesii şi nicidecum de a face astfel de concesii. Ambele părți s-au ținut tare pe propriile lor poziții. Apoi, într-un moment de bravadă necugetată, preşedintele sindicatului local le-a spus japonezilor că ar fi mai bine să plece acasă. Conform multor observatori, sindicatul nu a reuşit să abordeze cu seriozitate obligațiile pe care le avea față de membrii săi şi față de comunitate.

Negociatorii trimişi de Bridgestone chiar au plecat acasă. Curând reprezentanții sindicatului local au fost invitați la Akron pentru a se întâlni cu managementul de vârf al companiei Firestone, precum şi cu reprezentanți ai Uniunii internaționale a salariaților din sectorul cauciucului. Această întâlnire dintre sindicate şi management s-a soldat cu invitarea negociatorilor de la Bridgestone de a se reîntoarce la masa negocierilor. De această dată, ambele părți au făcut compromisuri: Bridgestone s-a angajat să renunțe la concedierea salariaților, iar sindicatul a fost de acord să încheie un contract care va simplifica regulile de muncă şi s-a angajat să susțină acest contract în rândul membrilor de sindicat. Vânzarea fabricii către Bridgestone contra sumei de 52 de milioane de dolari a devenit realitate.

Mulți au considerat că decizia companiei Firestone de a construi o fabrică în La Vergne va da naştere unor aşteptări legitime legate de modul în care se va comporta compania față de salariați şi de comunitatea locală – aşteptări care nu au fost stipulate în acordul încheiat în momentul în care Firestone şi-a amplasat fabrica în La Vergne. Pe de altă parte, Bridgestone a căzut de acord asupra a ceea ce mulți analişti consideră a fi drept un angajament etic pe termen lung față de salariații şi de comunitatea din La Vergne. Morala acestui caz este aceea că o strategie de succes privind amplasarea facilității impune unei firme să ia în considerare nu numai factorii importanți privind amplasarea propriu-zisă ci şi factorii etici şi culturali.

STRATEGIA PRIVIND PRODUSELE **Strategia privind produsele** este un plan operațional de acțiune care prezintă bunurile şi serviciile pe care la va produce şi le va vinde o organizație. Strategia privind produsele este o componentă principală a strategiei organizației privind operațiunile – de fapt, ea reprezintă veriga de legătură între strategiile privind operațiunile şi alte strategii funcționale, în special cele de marketing şi de cercetare-dezvoltare. În esență, strategiile privind produsele, marketingul şi cercetarea-dezvoltarea trebuie să se afle în concordanță unele cu altele pentru ca managementul să fie capabil să conceapă o strategie eficientă privind operațiunile. Strategiile firmei privind produsele, precum şi celelalte strategii operaționale trebuie să ia în considerare atuurile şi slăbiciunile operațiunilor, care sunt în primul rând

interne, ca și atuurile și slăbiciunile altor domenii funcționale care privesc mai mult ocaziile și amenințările externe.

Strategia privind produsele este un plan operațional de acțiune care prezintă bunurile și serviciile pe care la va produce și le va vinde o organizație.

Cooperarea și coordonarea între compartimentele de marketing, operațiuni și cercetare-dezvoltare încă de la conceperea noului produs prezintă un mare avantaj pentru organizație. În acest fel se asigură, cel puțin, o tranziție lină de la cercetare-dezvoltare la producție, întrucât oamenii din domeniul operațiunilor vor fi capabili să-și aducă o contribuție la calitatea întregului produs și nu doar să încerce să perfecționeze calitatea componentelor. Chiar și cele mai complexe produse pot fi concepute astfel încât să poată fi produse relativ simplu, reducându-se numărul de unități care trebuie trimise la rebut sau care trebuie refăcute pe parcursul procesului de producție, ca și necesitatea existenței unor salariați foarte bine pregătiți și plătiți. Toate aceste strategii micșorează costurile de producție și, prin urmare, sporesc competitivitatea prețului produsului sau profitul (sau ambele elemente).

STRATEGIA PRIVIND PROCESUL **Strategia privind procesul** este un plan de acțiune care prezintă mijloacele și metodele care vor fi folosite de către o organizație pentru transformarea resurselor în bunuri și servicii. Materiile prime, munca, informațiile, echipamentul și calificările manageriale constituie resurse care trebuie transformate. O strategie competitivă privind procesul va asigura cea mai eficientă și eficace folosire a acestor resurse ale organizației.

Strategia privind procesul este un plan operațional de acțiune care prezintă mijloacele și metodele care vor fi folosite de către o organizație pentru transformarea resurselor în bunuri și servicii.

Tipurile de procese Toate procesele de producție pot fi grupate în trei tipuri diferite de procese. Primul este reprezentat de către *procesele continue*, un proces orientat asupra produsului, care pune accentul pe un volum ridicat și pe o diversitate redusă – de exemplu, producția de bunuri chimice, bere și produse petroliere. Al doilea tip de procese este cel al *proceselor repetitive*, un proces de producție orientat asupra produsului care folosește module pentru realizarea produselor în loturi mari. Acest proces de producție în masă sau prin intermediul liniei de asamblare este caracteristic sectorului auto sau celui producător de aparate electrocasnice.

Cel de-al treilea tip de proces de producție este folosit pentru a realiza loturi mici de produse concepute conform specificațiilor clienților, cum ar fi mobila. Acest sistem care pune accentul pe o mare diversitate și pe un volum scăzut, cunoscut în mod obișnuit sub numele de *proces de producție personalizat*, cuprinde producția unor elemente de un singur fel, precum și producția unitară. Navetele spațiale și sistemele de armament sunt considerate activități de producție personalizată.

Organizațiile folosesc, în mod obișnuit, mai multe tipuri de procese de producție în același timp și în aceeași facilitate.

Strategia privind procesul se leagă direct de strategia privind produsul. Decizia de a alege o anumită strategie de proces depinde adesea de ocaziile sau de amenințările de pe piață. Când lucrurile stau așa, firma decide ce dorește să producă, iar apoi selectează o strategie privind procesul pentru a realiza respectivele bunuri. Produsul ocupă locul central, iar procesul devine o funcție a produsului.

Rolul strategiei privind procesul este acela de a stabili ce echipamente vor fi folosite, ce activități de întreținere vor fi necesare, precum și ce nivel de automatizare va fi cel mai eficient și eficace. Tipul de salariați și nivelul calificărilor salariaților vor depinde de strategia privind procesul care a fost aleasă.

STRATEGIA PRIVIND DISPUNEREA RESURSELOR **Strategia privind dispunerea resurselor** este un plan de acțiune care stabilește amplasarea și fluxul resurselor organizației în jurul, în și între facilitățile de producție și de servire. O strategie de dispunere a resurselor eficientă și eficace din punct de vedere al costurilor este acea strategie care minimizează cheltuielile de prelucrare, transport și depozitare a materialelor pe parcursul ciclului de producție și de servire.

Strategia privind dispunerea resurselor este un plan operațional care stabilește amplasarea și fluxul resurselor organizației în jurul, în și între facilitățile de producție și de servire.

Strategia de dispunere a resurselor – care este, de regulă, ultima parte a strategiei privind operațiunile care trebuie concepută – se află strâns legată, direct sau indirect, de toate componentele strategiei privind operațiunile: capacitate, amplasare, produs, proces și resurse umane. Ea trebuie să se îndrepte asupra cerințelor privind capacitatea și procesul. Ea trebuie să corespundă cerințelor privind design-ul, calitatea și cantitatea produselor organizației. Ea trebuie să corespundă și cerințelor privind facilitatea și amplasarea facilității. În sfârșit, pentru a fi eficientă, strategia privind dispunerea resurselor trebuie să fie compatibilă cu calitatea vieții din organizație.

Dispunerea resurselor este aranjarea generală a echipamentelor, a zonelor de lucru, a zonelor de servire și a zonelor de aprovizionare în cadrul unei facilități care produce bunuri sau servicii.[12] Există trei tipuri de bază de dispunere a resurselor în cadrul facilităților de producție:

1. **Dispunerea resurselor în funcție de produs** este concepută pentru a corespunde unui volum mare de producție, unor echipamente foarte specializate și unor calificări restrânse ale salariaților. Ea este adecvată organizațiilor care realizează un număr limitat de produse diferite. Nu este adecvată pentru o organizație care înregistrează schimbări constante sau frecvente ale produselor.

2. **Dispunerea resurselor în funcție de proces (funcțională)** este un model de dispunere a resurselor care grupează tipuri asemănătoare de echipamente. Ea este adecvată pentru organizațiile care întreprind un mare număr de sarcini diferite. Ea servește cel mai bine firmelor al căror volum de producție este redus, care dispun de echipamente ce pot satisface mai multe scopuri și de salariați cu o calificare variată.

3. **Dispunerea resurselor într-o poziție fixă** este un tip de dispunere a resurselor în care produsul rămâne pe loc, iar celelalte resurse circulă în jurul lui. Ea este adecvată pentru organizațiile implicate în îndeplinirea unui mare număr de sarcini diferite care necesită un volum redus, echipamente care servesc mai multor scopuri și calificări variate ale salariaților. *Dispunerea resurselor în funcție de tehnologia de grup* reprezintă o celulă în care resursele sunt dispuse în funcție de produs și care este inclusă într-un tip de dispunere a resurselor în funcție de proces. Ea este avantajoasă pentru organizațiile care au nevoie de ambele tipuri de dispunere a resurselor.

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

Dispunerea resurselor este aranjarea generală a echipamentelor, a zonelor de lucru, a zonelor de servire și a zonelor de aprovizionare în cadrul unei facilități care produce bunuri sau servicii.

Dispunerea resurselor în funcție de produs este un tip de dispunere a resurselor conceput pentru a corespunde unui număr limitat de produse diferite care necesită un volum ridicat, echipamente foarte specializate și calificări restrânse ale salariaților.

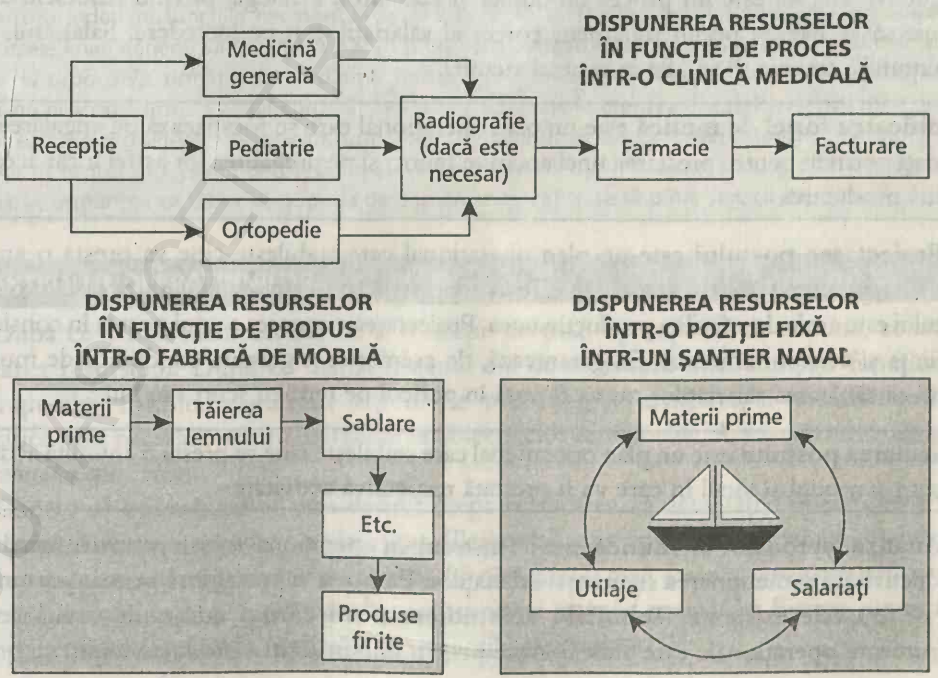
Dispunerea resurselor în funcție de proces (funcțională) este un model de dispunere a resurselor care se bazează, în principal, pe gruparea unor tipuri asemănătoare de echipamente.

Dispunerea resurselor într-o poziție fixă este un plan de dispunere a resurselor adecvat pentru organizațiile care sunt implicate în îndeplinirea unui mare număr de sarcini diferite care necesită un volum redus, echipamente care servesc mai multor scopuri și calificări variate ale salariaților.

Figura 20.4 prezintă cele trei modele de bază de dispunere a resurselor. De fapt, majoritatea facilităților de producție folosesc o combinație a două sau chiar trei modele de dispunere a resurselor. Există disponibile diverse tehnici care pot veni în sprijinul managementului în proiectarea unei dispuneri eficiente și eficace a resurselor care să corespundă cerințelor ce trebuie îndeplinite.

STRATEGIA PRIVIND RESURSELE UMANE *Resursele umane* este termenul folosit pentru a desemna persoanele angajate în oricare dintre activitățile unei organizații. Există două imperative care țin de resursele umane:

FIGURA 20.4 Trei modele de bază de dispunere a resurselor



1. Este necesar să optimizăm eficiența individuală, de grup și la nivelul întregii organizații.
2. Este esențial să îmbunătățim calitatea vieții din organizație.

Strategia privind resursele umane este un plan operațional pentru folosirea eficientă și eficace a resurselor umane din organizație în paralel cu menținerea sau îmbunătățirea calității vieții din organizație.[13]

Strategia privind resursele umane este un plan operațional pentru folosirea eficientă și eficace a resurselor umane din organizație în paralel cu menținerea sau îmbunătățirea calității vieții din organizație.

Așa cum s-a arătat în capitolul 12, managementul resurselor umane se referă la salariați – care constituie cel mai bun mijloc pentru îmbunătățirea eficienței organizației. În timp ce managementul financiar încearcă să sporească eficiența organizației prin alocarea și conservarea resurselor financiare, managementul resurselor umane (managementul personalului) încearcă să sporească eficiența organizației prin factori cum ar fi conceperea politicilor de personal, educația și pregătirea personalului, precum și stabilirea unor proceduri privind personalul.

Instrumente operaționale în strategia privind resursele umane Managementul operațiunilor încearcă să sporească eficiența organizației prin folosirea unor metode proprii sistemelor de producție și de servire. Resursele umane, unul dintre factorii foarte importanți ai operațiunilor, trebuie să fie compatibile cu sarcinile stabilite pentru operațiuni.

Planificarea forței de muncă este preocuparea principală a unei strategii privind resursele umane. Planificarea forței de muncă este un plan operațional în vederea angajării salariaților potriviți pentru prestarea unei anumite munci și a pregătirii lor astfel încât aceștia să devină productivi. Acesta este un proces de durată și costisitor. Strategia privind resursele umane trebuie să se bazeze pe un tratament corect al salariaților și pe încredere. Salariatul, și nu operațiunile, trebuie să se afle în centrul atenției.

Planificarea forței de muncă este un plan operațional care se focalizează pe angajarea unor salariați potriviți pentru prestarea unei anumite munci și pe pregătirea lor astfel încât aceștia să devină productivi.

Proiectarea postului este un plan operațional care stabilește cine va presta o anumită activitate, precum și modul și locul în care va fi prestată respectiva activitate. Scopul proiectării postului este acela de a facilita productivitatea. Proiectarea cu succes a unui post ia în considerare eficiența și comportamentul. Ea garantează, de asemenea, siguranța condițiilor de muncă și faptul că sănătatea salariaților nu va fi pusă în pericol pe termen scurt sau lung.

Proiectarea postului este un plan operațional care stabilește cine va presta o anumită activitate, precum și modul și locul în care va fi prestată respectiva activitate.

Analiza metodelor de muncă este un instrument operațional folosit pentru îmbunătățirea productivității și menținerea siguranței salariaților. Ea poate fi întreprinsă pentru posturile noi sau pentru cele existente. **Tehnicile de studiere a mișcărilor** constituie o altă serie de instrumente operaționale care sunt folosite pentru îmbunătățirea productivității.

Analiza metodelor de muncă este un instrument operațional folosit pentru îmbunătățirea productivității și menținerea siguranței salariaților.

Tehnicile de studiere a mișcărilor sunt instrumente operaționale folosite pentru îmbunătățirea productivității.

Metodele de determinare a rezultatelor muncii sunt instrumente operaționale folosite pentru conceperea standardelor de muncă. Aceste standarde sunt utile pentru planificare, control, îmbunătățirea productivității, stabilirea costurilor și a prețurilor, înaintarea unei oferte, compensare, motivare și acordarea de stimulente financiare.

Metodele de determinare a rezultatelor muncii sunt instrumente operaționale folosite pentru conceperea standardelor de muncă.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Încercând să impulsioneze plecarea avioanelor, managementul firmei USAir se implică în managementul operațiunilor. Cele mai multe dintre problemele menționate în Studiul de caz introductiv aparțin de segmentul „de actualizare periodică" al activităților de management al operațiunilor – trecerea în revistă a sistemelor pentru a asigura o servire mai bună a clienților. Actualizarea periodică întreprinsă de firma USAir trebuie să se focalizeze pe folosirea adecvată a resurselor firmei, de tipul agenților de bilete, a celor care asigură aprovizionarea cu alimente, a camioanelor care alimentează avioanele cu combustibil și a agenților de rampă. După ce au fost stabilite, noile proceduri trebuie să fie monitorizate continuu de către managementul firmei USAir pentru a li se determina atât eficacitatea – „întreprinderea lucrurilor potrivite" – cât și eficiența – „întreprinderea lucrurilor în mod corespunzător".

Factorii pe care managementul firmei USAir trebuie să-i aibă în vedere atunci când ia deciziile operaționale sunt: *strategia privind capacitatea*, urmărirea ca firma să dispună de resursele adecvate pentru a îndeplini funcțiile necesare la timpul potrivit; *strategia privind amplasarea*, urmărirea ca resursele liniei aeriene să fie amplasate în mod corespunzător pentru prestarea activității; *strategia privind produsele*, urmărirea abordării și îndeplinirii unor servicii adecvate pentru clienți; *strategia privind procesul*, urmărirea parcurgerii unor etape adecvate în oferirea diverselor servicii către clienți; *strategia de dispunere a resurselor*, urmărirea derulării unui flux corespunzător al resurselor firmei USAir în cadrul procesului de oferire a serviciilor către clienți; precum și *strategia privind resursele umane*, urmărirea ca USAir să dispună de oamenii adecvați care să ofere servicii clienților.

CONTROLUL OPERAȚIUNILOR

După ce a fost luată decizia de a concepe un plan operațional de acțiune, se trece la alocarea resurselor. După ce managementul s-a decis asupra unei strategii funcționale a operațiunilor, folosind planuri de acțiune de marketing și financiare, el va stabili ce sarcini specifice sunt necesare pentru îndeplinirea obiectivelor funcționale. Aceasta poartă denumirea de *controlul operațiilor*.

Controlul operațiunilor este definit drept verificarea ca activitățile operaționale să fie întreprinse întocmai așa cum s-a planificat. Elementele principale ale controlului operațiunilor sunt *controlul stocurilor organizate după principiul livrării exact la timp*, *controlul întreținerii echipamentelor*, *controlul costurilor*, *controlul bugetar*, *analiza indicatorilor* și *controlul materialelor*. Fiecare dintre aceste componente este analizată în detaliu în secțiunile care urmează.

Controlul operațiunilor constituie un plan operațional care prezintă activitățile operaționale ale unei organizații.

CONTROLUL STOCURILOR ORGANIZATE DUPĂ PRINCIPIUL LIVRĂRII EXACT LA TIMP (TEHNICA JUST-IN-TIME)

Controlul stocurilor organizate după principiul livrării exact la timp (tehnica just-in-time) este o tehnică pentru reducerea stocurilor la un nivel minim prin livrarea componentelor de producție exact în momentul în care urmează să fie folosite în cadrul facilității de producție. Conceptul, pus la punct în principal de către compania Toyota Motor din Japonia, este cunoscut, de asemenea, și sub denumirea de „stocuri zero" sau *kanban* – ultimul fiind un cuvânt japonez care se referă la achiziționarea materiilor prime prin folosirea unui formular special de comandă.[14]

Controlul stocurilor organizate după principiul livrării exact la timp (tehnica just-in-time) este o tehnică pentru reducerea stocurilor la un nivel minim prin livrarea componentelor de producție exact în momentul în care urmează să fie folosite în cadrul facilității de producție.

Tehnica just-in-time (JIT) se bazează pe filosofia de management conform căreia produsele trebuie realizate numai atunci când clienții au nevoie de ele și numai în cantitățile solicitate de aceștia pentru a minimiza nivelul stocurilor de materii prime și de produse finite deținute de către producători. Ea pune accentul pe derularea operațiunilor din organizație prin folosirea numai a resurselor care sunt absolut necesare pentru a satisface cererea clienților.

Cele mai bune condiții pentru tehnica JIT Tehnica JIT dă cele mai bune rezultate în firmele care realizează produse relativ standardizate pentru care se manifestă o cerere constantă. Astfel de firme pot cu ușurință să comande materiile prime de la furnizor și să asambleze produsele în loturi mici, continue. Rezultatul se concretizează într-un flux uniform, constant de materii prime și de produse asamblate, în condițiile unor stocuri reduse. Totuși, firmele care realizează produse nestandardizate pentru care se manifestă o cerere sporadică sau sezonieră fac, în general, achiziții de materii prime de la furnizori într-un mod mai neregulat, au cicluri de producție mai neuniforme și stocuri mai mari.

Avantajele tehnicii JIT Atunci când este implementată cu succes, tehnica JIT îmbunătățește rezultatele organizației în câteva modalități importante. În primul rând, ea reduce cheltuielile de muncă inutile care sunt generate de realizarea produselor care nu sunt vândute. În al doilea rând, minimizează blocarea resurselor monetare în achiziții de materii prime care nu dau naștere unor vânzări în timp util. În al treilea rând, ajută managementul să micșoreze cheltuielile cu stocurile – în special costurile de depozitare și de manipulare. De fapt, managementul și controlul mai bun al costurilor muncii constituie două dintre avantajele cel mai des citate ale tehnicii JIT.

Caracteristicile tehnicii JIT Experiența ne arată că programele de succes care aplică tehnica JIT au câteva caracteristici asemănătoare:[15]

1. *Apropierea de furnizori* – Producătorii care folosesc tehnica JIT au descoperit că este avantajos să se aprovizioneze cu materii prime de la furnizorii care se află la o distanță mică de ei. Când

o firmă comandă cantități mai mici de materii prime, furnizorii pot fi uneori solicitați să livreze materiile prime o dată sau de mai multe ori pe zi. Distanțele scurte fac fezabile livrările multiple de materii prime în cursul aceleiași zile.

2. *Calitate înaltă a materiilor prime achiziționate de la furnizori* – Producătorii care folosesc tehnica JIT descoperă, în mod special, că este dificil să depășească problemele produse de calitatea necorespunzătoare a materiilor prime. Întrucât ei păstrează stocuri reduse de materii prime, materiile prime cu o calitate necorespunzătoare achiziționate de la furnizor îi pot obliga să întrerupă procesul de producție până când vor obține un alt lot de materii prime de la furnizor. Astfel de încetiniri ale procesului de producție pot fi dezavantajoase, determinând livrări cu întârziere către clienți sau pierderea vânzărilor.

3. *Primire și manipulare bine organizate ale materiilor prime achiziționate de la furnizor* – Firmele care folosesc tehnica JIT trebuie să fie capabile să primească și să manipuleze materiile prime într-un mod eficace și eficient. Materiile prime trebuie să fie disponibile pentru procesul de producție la locul și în momentul în care este nevoie de ele deoarece, în caz contrar, vor apare costuri suplimentare în cadrul procesului de producție.

4. *Angajament puternic al managementului* – Managementul trebuie să se angajeze puternic față de conceptul de livrare exact la timp. Sistemul necesită timp și efort pentru planificare, instalare și îmbunătățire – prin urmare, implementarea lui fiind costisitoare. Managementul trebuie să fie dispus să angajeze fonduri pentru a iniția sistemul JIT și pentru a-l sprijini după ce a devenit funcționabil.

CONTROLUL ÎNTREȚINERII ECHIPAMENTELOR

Controlul întreținerii echipamentelor urmărește să mențină funcționarea facilităților și a echipamentelor la nivelul prestabilit. În etapa de planificare, managerii trebuie să aleagă o strategie care va obliga personalul să întrețină echipamentele înainte sau după înregistrarea unei defecțiuni. Prima strategie se referă la o **politică de întreținere pur preventivă** – ajustarea, lubrifierea, curățarea, înlocuirea pieselor, vopsirea, reparațiile și reviziile necesare ale facilităților și utilajelor fiind făcute înainte de înregistrarea unei defecțiuni la aceste facilități și utilaje. La polul opus se află **politica de întreținere pur retroactivă (de reparații)**, care consideră că facilitățile și echipamentele trebuie întreținute numai după ce s-a înregistrat o defecțiune.

Politica de întreținere pur preventivă este o politică de control al întreținerii care urmărește ca ajustarea, lubrifierea, curățarea, înlocuirea pieselor, vopsirea, reparațiile și reviziile necesare ale facilităților și utilajelor să fie făcute înainte de înregistrarea unei defecțiuni la aceste facilități și utilaje.

Politica de întreținere pur retroactivă (de reparații) este o politică de control al întreținerii care urmărește ca ajustarea, lubrifierea, curățarea, înlocuirea pieselor, vopsirea, reparațiile și reviziile necesare ale facilităților și utilajelor să fie făcute numai după ce s-a înregistrat o defecțiune a acestor facilități și utilaje.

Cele mai multe organizații implementează o strategie de întreținere care se situează undeva la mijlocul spectrului strategiilor de întreținere. Managementul încearcă, de regulă, să aleagă un nivel și o frecvență ale întreținerii care minimizează atât costul întreținerii preventive, cât și costul întreținerii retroactive (al reparațiilor). Întrucât nici un nivel al întreținerii preventive nu

poate să elimine complet defecțiunile, activitatea de întreținere retroactivă (de reparații) va constitui întotdeauna o activitate importantă.

Indiferent dacă managementul se decide să urmeze o politică pur preventivă, o politică pur retroactivă sau o politică situată undeva la mijloc, condiția pentru succesul programului de întreținere constă în disponibilitatea pieselor de schimb sau a echipamentelor care urmează să înlocuiască echipamentele defecte. O serie de organizații se hotărăsc să păstreze utilaje de rezervă pentru a se proteja de consecințele defectării utilajelor. Fabricile care folosesc echipamente de uz special sunt mai înclinate să investească în echipamente de rezervă decât cele care folosesc echipamente de uz general.

CONTROLUL COSTURILOR

Controlul costurilor este un control pe scară largă care urmărește să mențină costurile organizației la nivelurile planificate.[16] Întrucât controlul costurilor privește toate costurile din organizație, el pune accentul pe activitățile din toate domeniile organizației, cum ar fi cercetarea și dezvoltarea, operațiunile, marketingul și finanțele. Dacă o organizație dorește să aibă succes, ea trebuie să controleze costurile din toate domeniile sale. Prin urmare, controlul costurilor este o responsabilitate importantă pentru toți managerii dintr-o organizație.

Activitățile specifice operațiunilor sunt foarte intensive din punct de vedere al costurilor – probabil activitățile cele mai intensive din punct de vedere al costurilor din întreaga organizație – motiv pentru care atunci când se obțin economii semnificative de costuri în organizație, ele se obțin, de regulă, la nivelul operațiunilor.

Managerii operațiunilor sunt responsabili de controlul general al costurilor bunurilor sau serviciilor vândute. Întrucât principalul lor obiectiv este reprezentat de producerea bunurilor și a serviciilor la nivelul sau sub nivelul costurilor planificate, managerii operațiunilor sunt evaluați, în mod obișnuit, ținându-se cont în primul rând de activitățile lor în domeniul controlului costurilor. Când costurile operațiunilor se situează în mod constant deasupra nivelului planificat, organizația poate fi obligată să-și schimbe managementul operațiunilor.

Lansarea unui produs nou pentru copii ridică numeroase probleme de marketing și de siguranță. Astfel, alături de procesele obișnuite de control care privesc programarea, bugetul și calitatea, designerii produselor firmei K'nex trebuie să se implice în activități de control de tipul verificării funcționării și a siguranței produselor.

Etapele controlului costurilor Procesul de control general al costurilor cuprinde patru etape:

1. Stabilirea standardelor sau a costurilor planificate.
2. Determinarea costurilor înregistrate.
3. Compararea costurilor înregistrate cu costurile planificate.
4. Întreprinderea schimbărilor pentru aducerea costurilor înregistrate la nivelul costurilor planificate ori de câte ori este posibil.

Urmând aceste etape în cazul controlului costurilor specifice ale operațiunilor, managerii opera-

țiunilor trebuie mai întâi să stabilească standardele de cost sau costurile planificate pentru operațiuni de tipul celor care privesc forța de muncă, materiile prime și cheltuielile generale. Apoi, managerii operațiunilor vor trebui să determine sau să calculeze costurile înregistrate de aceste activități. În al treilea rând, managerii operațiunilor trebuie să compare costurile înregistrate ale operațiilor cu costurile planificate ale operațiunilor, iar în al patrulea rând, să întreprindă acțiuni, dacă este necesar, pentru a aduce costurile înregistrate ale operațiunilor la nivelul costurilor planificate.

CONTROLUL BUGETAR

Așa cum am arătat în capitolul 9, bugetul este un plan financiar cu o singură utilizare care acoperă un interval specific de timp. **Bugetul** unei organizații este planul său financiar care scoate în evidență cum vor fi obținute și cheltuite fondurile organizației într-o perioadă dată de timp.

Bugetul este un instrument de control care scoate în evidență cum vor fi obținute și cheltuite fondurile organizației într-o perioadă dată de timp.

Totuși, pe lângă faptul că este un plan financiar, bugetul poate fi baza pentru *controlul bugetar* – adică pentru verificarea ca veniturile și cheltuielile să se deruleze întocmai așa cum s-a planificat. Pe măsură ce managerii dobândesc informații despre încasările și cheltuielile înregistrate în perioada de operare, ei pot descoperi devieri semnificative de la sumele prevăzute în buget. Dacă așa stau lucrurile, ei trebuie să conceapă și să implementeze o strategie de control menită să aducă rezultatele înregistrate la nivelul celor planificate. Desigur, aceasta presupune ca planul reprezentat de buget să fie adecvat pentru organizație. Următoarele secțiuni analizează câteva capcane potențiale și o serie de aspecte legate de relațiile umane care pot face ca un buget să fie inadecvat pentru o organizație.

CAPCANE POTENȚIALE ALE BUGETULUI Pentru a maximiza avantajele folosirii bugetelor, managerii trebuie să evite câteva capcane potențiale. Printre aceste capcane amintim:

1. *Punerea unui accent prea mare pe cheltuielile relativ nesemnificative ale organizației* – În pregătirea și implementarea bugetului, managerii trebuie să aloce mai mult timp abordării cheltuielilor semnificative ale organizației și mai puțin timp abordării cheltuielilor relativ nesemnificative ale organizației. De exemplu, timpul alocat de manageri pentru conceperea și implementarea unui buget pentru costurile de muncă trebuie să fie în mod specific mai mare decât timpul alocat pentru conceperea și implementarea unui buget pentru consumabilele de birou.
2. *Sporirea an după an a cheltuielilor din buget fără să se țină cont de informații adecvate* – Nu trebuie în mod neapărat ca elementele incluse în bugetul pe anul trecut să fie majorate în bugetul pe anul în curs. Probabil că metoda cea mai bine cunoscută pentru evitarea acestei capcane este bugetul cu bază zero.[17] **Bugetul cu bază zero** este un proces de planificare și de stabilire a bugetului care solicită managerilor să-și justifice detaliat întregul buget și nu doar să se raporteze la sumele din bugetul pe anii anteriori.

Bugetul cu bază zero solicită managerilor să-și justifice detaliat întregul buget și nu doar să se raporteze la sumele din bugetul pe anii anteriori.

O serie de teoreticieni ai managementului consideră că bugetul cu bază zero este un instrument mai bun de management decât bugetul tradițional – care pornește pur și simplu de

la sumele prevăzute în bugetul pe anul anterior – întrucât el se focalizează pe identificarea şi controlul fiecărui element al bugetului. Totuşi, este puţin probabil ca acest instrument să fie implementat cu succes dacă managementul nu va explica adecvat ce înseamnă bugetul cu bază zero şi cum trebuie să fie folosit în organizaţie. Unul dintre primele şi cele mai des citate succese în implementarea unui buget cu bază zero s-a înregistrat la Oficiul de buget şi de finanţe al Departamentului Agriculturii.

3. *Ignorarea faptului că bugetul poate fi modificat periodic* – Managerii trebuie să recunoască faptul că o serie de factori cum ar fi costurile materiilor prime, noile tehnologii, precum şi cererea produsului se schimbă în mod constant şi că bugetele trebuie să fie revăzute şi modificate periodic ca răspuns la aceste schimbări.

Uneori este folosit un tip special de buget denumit *buget variabil* pentru a stabili automat când este nevoie de astfel de modificări. **Bugetul variabil**, cunoscut, de asemenea, sub numele de *buget flexibil*, prezintă nivelul resurselor care trebuie alocate pentru fiecare activitate a organizaţiei conform nivelului producţiei din organizaţie. Prin urmare, bugetul variabil va semnala în mod automat alocarea unor resurse suplimentare pentru diverse activităţi din cadrul organizaţiei atunci când nivelul producţiei va înregistra o creştere şi micşorarea resurselor alocate atunci când nivelul producţiei înregistrează o scădere.

Bugetul variabil (cunoscut, de asemenea, sub numele de *buget flexibil*) prezintă nivelul resurselor care trebuie alocate pentru fiecare activitate a organizaţiei conform nivelului producţiei din organizaţie.

ASPECTE CARE ŢIN DE RELAŢIILE UMANE ÎN FOLOSIREA BUGETELOR Mulţi manageri consideră că deşi bugetele sunt instrumente valoroase de planificare şi control, ele pot cauza probleme semnificative la nivelul relaţiilor umane din organizaţie. De exemplu, un articol clasic scris de Chris Argyris demonstrează modul în care bugetele pot crea presiuni care-i unesc pe salariaţi împotriva managementului, pot da naştere unor conflicte între manageri şi salariaţi şi pot crea tensiuni care contribuie la ineficienţa salariaţilor şi la agresiunea acestora îndreptată împotriva managementului.[18] Dacă astfel de probleme se dovedesc suficient de severe, bugetul poate să aducă mai mult rău decât bine organizaţiei.

Reducerea problemelor legate de relaţiile umane Au fost sugerate câteva strategii pentru a minimiza problemele generate la nivelul relaţiilor umane de către bugete. Cea mai recomandată strategie este aceea de a concepe şi a implementa programe adecvate de pregătire a resurselor umane pentru salariaţii din compartimentele de personal şi contabilitate, pentru supervizorii din domeniul producţiei, precum şi pentru toţi salariaţii esenţiali care sunt implicaţi în conceperea şi folosirea bugetelor. Aceste programe de pregătire trebuie să pună accentul atât pe avantajele şi dezavantajele presiunilor impuse de bugete asupra oamenilor, cât şi pe rezultatele posibile ale folosirii bugetelor care ne indică dacă membrii organizaţiei îşi fac sau nu cu succes treaba la locul de muncă.

ANALIZA INDICATORILOR

Un alt tip de control foloseşte analiza indicatorilor.[19] *Indicatorul* prezintă legătura dintre două cifre şi este calculat raportând una dintre cifre la cealaltă. **Analiza indicatorilor** este procesul de obţinere a informaţiilor care sintetizează rezultatele financiare ale unei organizaţii

TABELUL 20.2 Patru categorii de indicatori

Tipul	Exemplu	Calcul	Interpretare
Profitabilitate	Randamentul investițiilor	$\frac{\text{Profit înainte de impozitare}}{\text{Active totale}}$	Productivitatea activelor
Lichiditate	Lichiditatea curentă	$\frac{\text{Active curente}}{\text{Datorii curente}}$	Solvabilitatea pe termen scurt
Activitate	Rotația stocurilor	$\frac{\text{Vânzări}}{\text{Stocuri}}$	Eficiența managementului stocurilor
Îndatorare	Rata îndatorării	$\frac{\text{Datorii totale}}{\text{Active totale}}$	Modul în care firma reușește să se finanțeze

prin determinarea indicatorilor în funcție de o serie de elemente financiare care apar în bilanțul și în rapoartele privind veniturile organizației.

Analiza indicatorilor este un instrument de control care sintetizează rezultatele financiare ale unei organizații prin determinarea indicatorilor în funcție de o serie de elemente financiare.

Indicatorii disponibili managerului pentru controlul organizațiilor, prezentați în Tabelul 20.1, pot fi împărțiți în patru categorii:

1. Indicatori de lichiditate.
2. Indicatori de îndatorare.
3. Indicatori privind activitatea.
4. Indicatori privind profitabilitatea.

FOLOSIREA INDICATORILOR PENTRU CONTROLAREA ORGANIZAȚIILOR

Managerii trebuie să folosească analiza indicatorilor pentru controlul organizațiilor în trei modalități:[20]

- Managerii trebuie să evalueze simultan toți indicatorii. Această strategie le permite să conceapă și să implementeze o strategie de control adecvată pentru organizația privită ca întreg și nicidecum o strategie care să se potrivească doar pentru o singură etapă sau segment al organizației.
- Managerii trebuie să compare valorile indicatorilor din organizația lor cu valorile medii ale indicatorilor din sectorul lor de activitate (Valorile medii ale indicatorilor din diverse sectoare de activitate pot fi obținute de la Dun & Bradstreet; Robert Morris Associates, o agenție națională a bancherilor care acordă credite; Comisia Federală pentru Comerț; precum și de la Comisia pentru valori mobiliare). Managerii au șanse mai mari să conceapă și să implementeze strategii adecvate de control când compară în acest mod situația financiară a organizației lor cu situația financiară a concurenților.
- Folosirea de către manageri a indicatorilor trebuie să aibă în vedere analiza tendințelor. Managerii trebuie să țină minte că orice valoare a indicatorilor constituie o determinare a relațiilor care au existat într-o anumită perioadă de timp (adesea un an de zile). Pentru a

maximiza avantajul analizei indicatorilor, managerii vor trebui să determine valorile indicatorilor pentru o serie de perioade succesive de timp pentru a descoperi tendințele din organizație. După ce sunt descoperite tendințele, managerii pot să conceapă și să implementeze strategii adecvate pentru a aborda aceste tendințe.

CONTROLUL MATERIALELOR

Controlul materialelor este o activitate de control al operațiunilor care verifică fluxul materialelor pornind de la vânzători, trecând prin sistemul operațiunilor și până la clienți. Obținerea nivelurilor dorite ale costurilor, calității, disponibilității, siguranței și flexibilității produselor depinde în mare parte de fluxul eficient și eficace al materialelor. Activitățile de management al materialelor pot fi împărțite în șase tipuri de grupuri sau funcții: aprovizionarea, primirea, stocarea, controlul la nivelul secției de producție, transportul, expedierea și distribuirea.

Controlul materialelor este o activitate de control al operațiunilor care verifică fluxul materialelor pornind de la vânzători, trecând prin sistemul operațiunilor și până la clienți.

Procurarea materialelor Peste 50% din cheltuielile unei firme producătoare se îndreaptă spre aprovizionarea cu materiale, incluzând aici materiile prime, piesele, subansamblele și accesoriile. Aprovizionarea cade în sarcina compartimentului de aprovizionare. De fapt, achiziționarea materialelor de producție se face în mare parte în mod programat și este legată de sistemul de planificare a necesarului de resurse. Totuși, achiziția tuturor celorlalte materiale se face la cererea utilizatorilor. Sarcina compartimentului de aprovizionare nu se încheie odată cu expedierea comenzilor de aprovizionare; urmărirea modului în care sunt satisfăcute comenzile se dovedește la fel de esențială.

Primirea, expedierea și transportul Activitățile de primire a materialelor cuprind descărcarea, identificarea, inspectarea, raportarea și depozitarea materialelor primite. Activitățile de expediere și distribuție sunt asemănătoare. Ele pot cuprinde pregătirea documentelor, ambalarea, etichetarea, încărcarea și expedierea către clienți și centrele de distribuție a mărfurilor realizate în cadrul firmei. Expedierea și distribuirea sunt incluse uneori sub acoperișul unei singure unități.

Principalele responsabilități ale managerului responsabil cu transportul sunt alegerea mijloacelor de transport, coordonarea sosirii și a plecării loturilor de mărfuri, precum și verificarea documentelor de transport.

Controlul stocurilor și cel exercitat la nivelul secției de producție Activitățile de control al stocurilor urmăresc să asigure disponibilitatea permanentă a materialelor achiziționate. Stocurile de execuție și stocurile de produse finite sunt subsisteme de control al stocurilor. Controlul stocurilor stabilește ce, când și cât trebuie cumpărat. Stocurile protejează organizația de o multitudine de incertitudini care pot afecta oferta de materiale, dar întrucât deținerea stocurilor se dovedește costisitoare, o politică optimă de control al stocurilor stabilește un nivel predeterminat al stocului la cel mai scăzut cost posibil.

Activitățile de control la nivelul secției de producție cuprind controlul intrărilor/ieșirilor, programarea, secvențialitatea, deplasarea, distribuirea și expedierea producției realizate la nivelul secției de producție.

Cu toate că numeroase activități de management al materialelor pot fi programate, factorul uman este elementul esențial al obținerii unor rezultate competitive. Salariații calificați și motivați sunt, prin urmare, esențiali pentru un control de succes al materialelor.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Activitățile de control al operațiunilor ajută managementul firmei USAir să se asigure că serviciile către clienți sunt oferite așa cum s-a planificat. De exemplu, *controlul stocurilor organizate după principiul livrării exact la timp* va permite ca pernele, păturile, materialele pentru bilete și materialele de ambalat să fie disponibile atunci când clientul va avea nevoie de ele. Angajarea banilor pentru procurarea acestor elemente în cantități foarte ridicate va bloca fără folos resursele firmei și îi va reduce profitabilitatea. *Controlul întreținerii echipamentelor* va urmări să asigure funcționarea la un nivel corespunzător a echipamentelor necesare pentru servirea clienților (ex. benzile rulante pentru bagaje). *Controlul costurilor* va urmări ca USAir să nu ofere servicii prea scumpe clienților. *Controlul bugetar* se va focaliza pe achiziționarea resurselor firmei și pe folosirea lor pentru a oferi servicii către clienți așa cum se prevede în planul financiar al firmei USAir.

Controlul operațiunilor la USAir poate, de asemenea, să cuprindă analiza indicatorilor sau determinarea legăturii dintre diversele elemente din raportul privind veniturile și din bilanțul firmei USAir pentru a avea o imagine bună a situației financiare a firmei. Prin intermediul analizei indicatorilor, managementul firmei USAir poate monitoriza probleme de tipul serviciilor oferite clienților pentru a stabili impactul lor general asupra profitabilității, a lichidității și a îndatorării firmei. Pentru a evalua impactul oferirii diverselor servicii către clienți asupra situației financiare a firmei USAir, managementul va calcula indicatorii de-a lungul timpului, în acest fel reușind să descopere tendințele existente.

În sfârșit, controlul operațiunilor la USAir va trebui să cuprindă și controlul materialelor pentru ca firma să se asigure că materialele achiziționate de la furnizori circulă în mod adecvat între aceștia și clienți sub forma serviciilor oferite clienților. De exemplu, obiectivul monitorizării băuturilor, a gustărilor și a mâncărurilor gătite pe care cei care se ocupă cu aprovizionarea alimentelor le oferă pasagerilor firmei USAir va fi acela de a îmbunătăți calitatea acestor alimente din punct de vedere al temperaturii, al prospețimii și al valorii nutriționale.

INSTRUMENTE SPECIFICE DE CONTROL AL OPERAȚIUNILOR

Alături de cunoașterea producției, a managementului operațiunilor și a controlului operațiunilor, managerii trebuie, de asemenea, să fie conștienți de diversele instrumente de control al operațiilor care sunt utile într-o facilitate în care se întreprind operațiunile. Un **instrument de control** este o procedură sau tehnică specifică al cărei rol este acela de a prezenta informațiile pertinente din organizație într-un mod care să-i ajute pe manageri și pe salariați să conceapă și să implementeze o strategie adecvată de control. Altfel spus, instrumentul de control ajută managerii și salariații să descopere atuurile și slăbiciunile asupra cărora va trebui să se focalizeze o strategie utilă de control. Această secțiune analizează instrumentele specifice de control atât pentru operațiunile de zi cu zi, cât și pentru operațiunile pe termen mai lung.

Instrumentul de control este o procedură sau tehnică specifică al cărei rol este acela de a prezenta informațiile pertinente din organizație într-un mod care să-i ajute pe manageri și pe salariați să conceapă și să implementeze o strategie adecvată de control.

FOLOSIREA INSTRUMENTELOR DE CONTROL PENTRU A CONTROLA ORGANIZAȚIILE

Îmbunătățirea continuă a operațiunilor constituie o preocupare practică și nicidecum teoretică a managerilor. Ea presupune, în esență, conceperea și folosirea unor metode mai bune. Diferitele tipuri de organizații au obiective și strategii diferite, dar toate organizațiile se străduiesc zi de zi să găsească modalități mai bune de a-și presta activitatea. Acest obiectiv al îmbunătățirii continue se aplică nu numai firmelor care fac bani, dar și organizațiilor care au alte misiuni. Întrucât liderii organizațiilor modifică în mod continuu sistemele și stilurile personale de management, fiecare om din organizație învață în mod continuu să trăiască în condiții de schimbare.

INSPECȚIA

În mod tradițional, managerii au considerat că dacă doresc o calitate înaltă, atunci vor trebui să angajeze un mare număr de inspectori pentru a se asigura că o operațiune realizează bunurile la nivelul dorit de calitate. Acești inspectori examinau și evaluau produsele finite sau componentele, piesele sau serviciile în fiecare etapă a operațiunii prin măsurare, gustare, cântărire, dezasamblare, distrugere și testare. Obiectivul inspecției era acela de a descoperi nivelurile inacceptabile de calitate înainte ca un produs sau un serviciu necorespunzător să ajungă la clienți. Ori de câte ori se descopereau defecte, managerii dădeau vina pe salariați și angajau și mai mulți inspectori.

A inspecta sau a nu inspecta Managerii de astăzi știu că inspecția nu mai poate descoperi problemele care sunt incluse în cadrul sistemului. Procesul tradițional de inspecție nu ducea la îmbunătățiri și nu garanta calitatea. De fapt, conform lui Deming, inspecția este un instrument limitat, folosit în mod excesiv și adesea într-un mod necorespunzător. El a recomandat ca managementul să nu se mai bazeze pe inspecția de masă pentru a obține calitate, sprijinind în schimb fie o inspecție de 100% în acele cazuri în care o muncă fără defecte este imposibilă, fie eliminarea inspecției în acele cazuri în care nivelul defectelor este acceptabil de mic.

MANAGEMENTUL PRIN EXCEPȚIE

Managementul prin excepție este o tehnică de control care aduce în atenția managementului numai devierile semnificative ale rezultatelor obținute de la rezultatele planificate. Managementul prin excepție se bazează pe *principiul excepției*, un principiu de management care a apărut în primele lucrări de management.[21] Acest principiu recomandă ca subordonații să gestioneze toate problemele de rutină din organizație, lăsând timp liber managerului să se ocupe numai de problemele excepționale, care nu sunt de rutină, din organizație.

Managementul prin excepție este o tehnică de control care aduce în atenția managementului numai devierile semnificative ale rezultatelor obținute de la rezultatele planificate.

Stabilirea regulilor O serie de organizații se bazează pe subordonați sau pe manageri pentru a descoperi devierile semnificative ale rezultatelor de la standarde care semnalează probleme excepționale. Alte organizații stabilesc reguli pentru a se asigura că problemele excepționale ies la suprafață prin procedurile normale de operare. Stabilirea regulilor trebuie să se facă foarte atent pentru a ne asigura că toate devierile semnificative sunt aduse în atenția managementului.

Iată două exemple de reguli care se bazează pe principiul excepției:[22]

1. Managerul compartimentului trebuie să-l informeze imediat pe managerul fabricii în cazul în care costul săptămânal al muncii depășește cu mai mult de 15% costul săptămânal planificat al muncii.
2. Managerul compartimentului trebuie să-l informeze imediat pe managerul fabricii în cazul în care banii cheltuiți pe un proiect special, alături de banii care urmează să fie cheltuiți în continuare pe acest proiect depășesc cu 10% fondurile aprobate pentru respectivul proiect.

Deși aceste două reguli se focalizează pe cheltuielile de producție, descoperirea și raportarea devierilor semnificative de la regulă pot fi impuse în orice domeniu al organizației.

Dacă este folosită în mod corespunzător, tehnica de control a managementului prin excepție permite cea mai bună folosire a timpului unui manager. Întrucât în atenția managerului sunt aduse numai problemele semnificative, posibilitatea ca managerul să-și consume timpul concentrându-se asupra unor probleme relativ nesemnificative va fi eliminată automat.

Desigur, problemele semnificative aduse în atenția managerilor pot să privească atât atuurile, cât și slăbiciunile organizației. În mod evident, managerii trebuie să încerce să le întărească pe primele și să le elimine pe cele din cea de-a doua categorie.

MANAGEMENTUL PRIN OBIECTIVE

În cadrul managementului prin obiective, care a fost analizat în capitolul 5, managerul atribuie salariaților o serie specifică de obiective și de planuri de acțiune, iar apoi îi recompensează pe salariați în funcție de modul în care și-au îndeplinit obiectivele. Această tehnică de control a fost implementată în firmele preocupate de folosirea mijloacelor de participare a salariaților pentru îmbunătățirea productivității.

ANALIZA PRAGULUI DE RENTABILITATE

Un alt instrument de control legat de producție folosit în mod obișnuit de către manageri este analiza pragului de rentabilitate. **Analiza pragului de rentabilitate** este procesul de obținere a informațiilor care sintetizează diversele niveluri ale profitului sau ale pierderii asociate diverselor niveluri ale producției. Următoarele secțiuni analizează trei aspecte ale acestui instrument de control:

1. Elementele de bază ale analizei pragului de rentabilitate.
2. Tipurile de analiză a punctului critic care sunt disponibile managerilor.
3. Legătura dintre analiza pragului de rentabilitate și control.

Analiza pragului de rentabilitate este un instrument de control care sintetizează diversele niveluri ale profitului sau ale pierderii asociate diverselor niveluri ale producției.

ELEMENTELE DE BAZĂ ALE ANALIZEI PRAGULUI DE RENTABILITATE

Analiza pragului de rentabilitate privește în mod specific reflectarea, analiza, raționamentul și luarea deciziilor legate de următoarele șapte aspecte esențiale ale producției:

1. *Costurile fixe* – **Costurile fixe** sunt cheltuieli suportate de organizație indiferent de numărul de produse realizate. Exemple de costuri fixe sunt impozitele imobiliare, cheltuielile pentru întreținerea părții exterioare a clădirilor, precum și cheltuielile cu dobânzile plătite pentru banii împrumutați în vederea achiziționării echipamentelor.

Costurile fixe sunt cheltuieli suportate de organizație indiferent de numărul de produse realizate.

2. *Costurile variabile* – Cheltuielile care fluctuează în funcție de numărul produselor realizate poartă denumirea de **costuri variabile**. Exemple de costuri variabile sunt costurile pentru ambalarea unui produs, costul materialelor necesare pentru fabricarea produsului, precum și costurile asociate ambalării produselor în vederea pregătirii lor pentru expediere.

Costurile variabile sunt cheltuielile care fluctuează în funcție de numărul produselor realizate.

3. *Costurile totale* – **Costurile totale** sunt pur și simplu suma costurilor fixe și a celor variabile asociate producției.

Costurile totale sunt suma costurilor fixe și a celor variabile.

4. *Venitul total* – **Venitul total** reprezintă totalitatea banilor încasați din vânzarea produselor sau a serviciilor realizate. În mod normal, veniturile totale cresc pe măsură ce sporește cantitatea de produse vândută.

Venitul total reprezintă totalitatea banilor încasați din vânzarea produselor sau a serviciilor realizate de organizație.

5. *Profiturile* – **Profiturile** sunt definite drept veniturile totale care depășesc costurile totale suportate pentru realizarea produselor vândute.

Profiturile sunt veniturile totale care depășesc costurile totale.

6. *Pierderea* – **Pierderea** reprezintă costurile totale impuse de realizarea produsului care depășesc veniturile totale obținute din vânzarea produsului.

Pierderea reprezintă costurile totale impuse de realizarea produsului care depășesc veniturile totale obținute din vânzarea produsului.

7. *Pragul de rentabilitate* – **Pragul de rentabilitate** este acel nivel al producției pentru care veniturile totale ale organizației sunt egale cu costurile sale totale – adică, punctul în care organizația obține suficient de multe venituri pentru a-și acoperi costurile. În acest punct firma nu obține profit, dar nici nu înregistrează vreo pierdere.

Pragul de rentabilitate este acel nivel al producției pentru care veniturile totale ale organizației sunt egale cu costurile sale totale.

TIPURI DE ANALIZĂ A PRAGULUI DE RENTABILITATE Există două proceduri oarecum diferite pentru stabilirea aceluiași prag de rentabilitate al unei organizații: analiza algebrică a pragului de rentabilitate și analiza grafică a pragului de rentabilitate.

Analiza algebrică a pragului de rentabilitate Următoarea formulă simplă este folosită în mod obișnuit pentru a stabili nivelul producției la care organizația atinge pragul de rentabilitate:

$$PR = \frac{CF}{P - CV}$$

unde

PR = nivelul producției la care organizația atinge pragul de rentabilitate
CF = costurile fixe totale de producție
P = prețul la care este vândută fiecare unitate către clienți
CV = costurile variabile asociate fiecărui produs realizat și vândut

Când folosim această formulă pentru a calcula pragul de rentabilitate, trebuie să parcurgem două etape succesive. În prima, trebuie să scădem din prețul la care se va vinde fiecare unitate costurile variabile asociate producerii fiecărei unități. Scopul acestui calcul este de a stabili cât de mult din prețul de vânzare al fiecărei unități poate să se îndrepte spre acoperirea costurilor fixe totale impuse de realizarea tuturor produselor. În a doua etapă, vom împărți costurile fixe totale la rezultatul calculului din prima etapă. Scopul calculului din cea de-a doua etapă este acela de a stabili cât de multe unități trebuie produse și vândute pentru a acoperi costurile fixe. Acest număr de unități reprezintă pragul de rentabilitate pentru organizație.

Să presupunem că o editură suportă costurile fixe și variabile pe fiecare exemplar de carte broșată conform datelor din Tabelul 20.2. În cazul în care editura dorește să vândă fiecare carte cu 12 dolari, pragul de rentabilitate poate fi calculat în felul următor:

$$PR = \frac{88.800 \text{ dolari}}{12 \text{ dolari} - 6 \text{ dolari}}$$

$$PR = \frac{88.800 \text{ dolari}}{6 \text{ dolari}}$$

$$PR = 14.800 \text{ de exemplare}$$

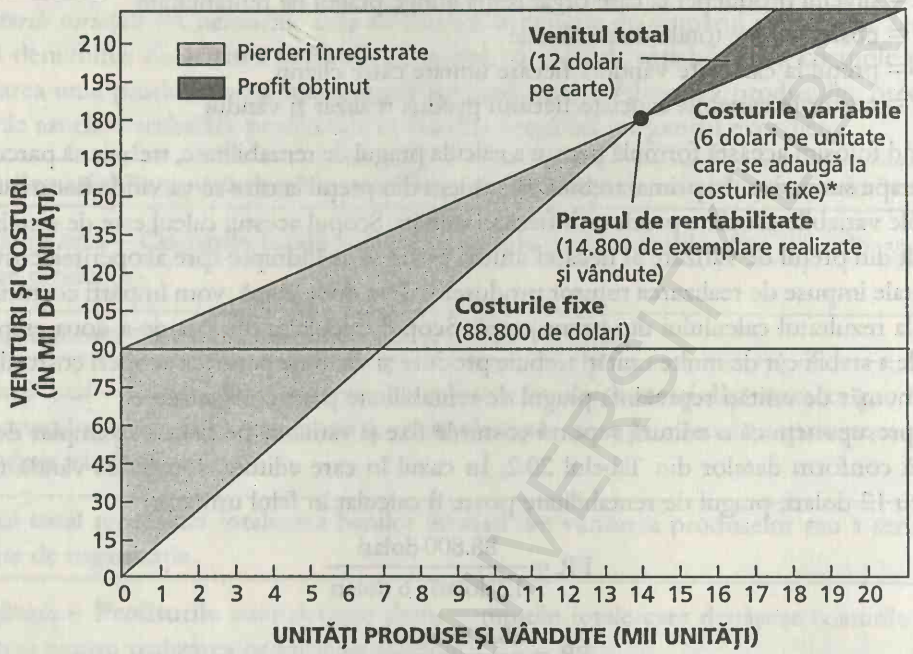
Acest calcul ne arată că în condițiile în care cheltuielile și prețul rămân stabile, editura va suporta o pierdere dacă va vinde sub 14.800 de exemplare și va înregistra un profit în cazul în care cartea se va vinde într-un număr care va depăși 14.800 de exemplare.

Analiza grafică a pragului de rentabilitate Analiza grafică a pragului de rentabilitate privește conceperea unui grafic care să înfățișeze toate elementele esențiale ale analizei pragului de rentabilitate. Figura 20.5 ne prezintă un astfel de grafic în cazul editurii. Observați că în cazul graficului analizei pragului de rentabilitate, linia veniturilor totale începe de la zero.

TABELUL 20.2 Costurile fixe și costurile variabile ale unei edituri

Costurile fixe (pe o bază anuală) în dolari		Costurile variabile pe fiecare carte vândută (în dolari)	
1. Impozitele pe proprietatea imobiliară	1.000	1. Tipărire	2,00
2. Dobânda pentru creditul obținut în vederea achiziționării echipamentelor	5.000	2. Grafică	1,00
		3. Comisionul de vânzări	0,50
3. Întreținerea clădirii	2.000	4. Drepturile de autor	1,50
4. Asigurare	800	5. Legarea cărții	1,00
5. Salariați	80.000		
Costuri fixe totale	88.800	Costurile totale variabile pe o carte	6,00

FIGURA 20.5 Analiza pragului de rentabilitate pentru o editură



* Observați că trasarea liniei costurilor variabile deasupra liniei costurilor fixe înseamnă că aceste costuri variabile se adaugă la costurile fixe. Prin urmare, linia costurilor variabile reprezintă, de asemenea, costurile totale.

Avantajele folosirii metodelor algebrice și grafice ale pragului de rentabilitate Atât metoda algebrică, cât și metoda grafică de analiză a pragului de rentabilitate pentru editură ajung la același prag de rentabilitate – 14.800 de cărți realizate și vândute – dar procesele folosite pentru a ajunge la acest punct sunt diferite.

Metoda pe care trebuie să o folosească managerii depinde, de regulă, de situația cu care se confruntă. Pentru un manager care dorește o determinare rapidă dar corectă a pragului de rentabilitate, metoda algebrică este, în general, suficientă. Pentru un manager care dorește o imagine mai completă a relațiilor concomitente dintre pragul de rentabilitate, costurile fixe și evoluția costurilor variabile, metoda grafică a pragului de rentabilitate este mai utilă. De exemplu, editura poate observa rapid și ușor din Figura 20.5 relațiile concomitente dintre costurile fixe, evoluția costurilor variabile, precum și profitul sau pierderea potențială asociată diverselor niveluri ale producției.

CONTROLUL ȘI ANALIZA PRAGULUI DE RENTABILITATE Analiza pragului de rentabilitate este un instrument util de control pentru că îi ajută pe manageri să cunoască legăturile dintre costurile fixe, costurile variabile, costurile totale, precum și profitul și pierderile dintr-o organizație. După ce sunt cunoscute aceste legături, managerii pot întreprinde acțiuni pentru a modifica unul sau mai multe dintre aceste elemente pentru a reduce abaterile între nivelurile realizate și nivelurile planificate ale profitului.[23]

Creșterea costurilor sau micșorarea prețurilor de vânzare are ca efect general creșterea numărului de unități pe care organizația trebuie să le producă și vândă pentru a ajunge la pragul de rentabilitate. În schimb, strategia de management pentru micșorarea numărului de

produse pe care organizația trebuie să le producă și vândă pentru a ajunge la pragul de rentabilitate presupune micșorarea sau stabilizarea costurilor fixe și variabile sau mărirea prețului de vânzare al fiecărei unități. Strategia de control al pragului de rentabilitate pe care trebuie să o conceapă și să o implementeze un manager depinde, în principal, de situația concretă din organizația managerului.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Există o serie de instrumente utile de control pe care managementul firmei USAir le poate folosi pentru a se asigura că serviciile sunt oferite clienților așa cum s-a planificat. În primul rând, managementul poate să inspecteze modul în care se realizează servirea clienților pentru a stabili dacă serviciile trebuie îmbunătățite și modul în care acestea pot fi îmbunătățite. În al doilea rând, USAir poate folosi managementul prin excepție pentru a controla serviciile oferite clienților. În acest caz, salariații firmei USAir vor gestiona toate problemele de rutină care țin de servirea clienților și vor aduce în centrul atenției managerilor numai problemele excepționale. Pentru folosirea cu succes a managementului prin excepție la USAir, va fi nevoie de implementarea unei serii de reguli atent concepute. Una dintre aceste reguli ar putea fi aceea că în cazul în care sunt deteriorate mai mult de 5% din bagajele manipulate la un zbor, cel care manipulează bagajele trebuie să raporteze acest fapt supervizorului. Supervizorul va inspecta apoi cu atenție procesul de manipulare a bagajelor pentru a vedea de ce se întâmplă un asemenea lucru – probabil datorită unor proceduri necorespunzătoare sau a echipamentului care nu funcționează bine – iar managementul va întreprinde acțiuni pentru a corecta această situație.

USAir ar putea prefera să folosească managementul prin obiective pentru a controla problemele care țin de servirea clienților. De exemplu, managementul poate stabili astfel de obiective legate de servirea clienților de tipul răspunsului la telefoane la casa de bilete până cel mai târziu la al cincilea apel, al eliberării biletului către pasageri în cel mult cinci minute și al asigurării că nici un client nu va aștepta mai mult de 30 de minute pentru a cumpăra un bilet la aeroport. În cazul în care aceste obiective se dovedesc valoroase și realiste, însă salariații firmei USAir nu le îndeplinesc în mod constant, managementul va întreprinde acțiuni pentru ca aceste obiective să fie îndeplinite.

Un alt instrument de control pe care managementul de la USAir ar putea să-l găsească deosebit de util este analiza punctului critic. Analiza pragului de rentabilitate va oferi managementului informații privind diversele niveluri ale profitului sau ale pierderii asociate diverselor niveluri ale venitului. Pentru a folosi acest instrument, USAir va trebui să determine costurile fixe totale care sunt necesare pentru funcționarea liniei aeriene, prețul la care sunt vândute biletele și costurile variabile asociate diverselor zboruri.

De exemplu, dacă managementul dorește să determine cât de multe bilete trebuie să fie vândute pentru ca la un anumit zbor să se ajungă la pragul de rentabilitate, el poate descoperi acest prag de rentabilitate prin metoda algebrică parcurgând trei etape. În prima etapă, sunt însumate toate costurile fixe necesare pentru efectuarea zborului – de exemplu închirierea facilității de la aeroport. În a doua etapă, sunt însumate toate costurile variabile impuse de călătoria unui singur pasager care vor fi scăzute din veniturile obținute din vânzarea unui bilet. Costurile variabile includ elemente de tipul costului mesei, al costului combustibilului, precum și al costului cu forța de muncă necesară pentru efectuarea zborului. În sfârșit, rezultatul obținut în prima etapă va fi împărțit la rezultatul obținut în cea de-a doua etapă, în acest fel managementul determinând câte bilete trebuie să vândă la prețul stabilit astfel încât zborul să atingă pragul de rentabilitate.

Managementul firmei USAir poate alege, de asemenea, să stabilească pragul de rentabilitate prin intermediul unui grafic care să înfățișeze costurile fixe, costurile variabile și veniturile obținute din acel zbor. Un astfel de grafic va oferi managementului, probabil, un tablou mai util pentru conceperea planurilor de zbor orientate pe obținerea profitului.

ALTE INSTRUMENTE DE CONTROL AL OPERAȚIUNILOR FOLOSITE PE SCARĂ LARGĂ

Câteva dintre cele mai cunoscute și mai folosite instrumente de control al operațiunilor sunt analizate în secțiunile care urmează. Scopul principal al acestor instrumente este acela de a controla producția bunurilor și a serviciilor din organizație.[24]

ANALIZA ARBORELUI DECIZIONAL **Analiza arborelui decizional**, după cum vă amintiți din capitolul 7, este o tehnică statistică și grafică alcătuită dintr-o serie de etape care înfățișează secvențialitatea și interdependența deciziilor. Arborii decizionali permit unui decident să abordeze evenimente incerte prin stabilirea valorii relative așteptate a fiecărui curs alternativ de acțiune. Probabilitatea diferitelor evenimente este cunoscută, la fel ca și câștigurile financiare care sunt obținute din alegerea unei anumite alternative și a unui anumit eveniment. Arborii decizionali sunt cei mai potriviți în situațiile în care deciziile privind capacitatea impun analiza câtorva alternative de extindere a capacității și alegerea alternativei care va aduce cel mai mare profit așteptat sau care va înregistra cele mai mici costuri așteptate.

Analiza arborelui decizional este o tehnică statistică și grafică alcătuită dintr-o serie de etape care înfățișează secvențialitatea și interdependența deciziilor.

CONTROLUL PROCESULUI Controlul statistic al procesului, cunoscut sub denumirea de **controlul procesului**, este o tehnică menită să ofere sprijin în monitorizarea procesului de producție. Procesul de producție trebuie monitorizat continuu pentru a ne asigura că produsele realizate vor avea o calitate acceptabilă. Cu cât detectăm mai devreme un defect în cadrul procesului de producție, cu atât se va dovedi mai bine. În cazul în care acest defect se va detecta mai târziu în cadrul procesului de producție, firma se poate trezi cu piese care nu corespund standardelor de calitate, iar trimiterea la rebut a acestor piese sau refacerea lor se va dovedi costisitoare. Dacă un proces de producție dă naștere unor rezultate inconstante sau dacă pur și simplu scapă de sub control, trebuie întreprinse acțiuni corective. Controlul procesului poate fi realizat cu ajutorul graficelor cunoscute sub numele de grafice de control.

Controlul procesului este o tehnică menită să ofere sprijin în monitorizarea procesului de producție.

ANALIZA VALORII **Analiza valorii** este o tehnică de control și de reducere a costurilor care-i ajută pe manageri să controleze operațiunile prin focalizarea, în principal, pe cheltuielile cu materialele. Obiectivul acestei analize, care este întreprinsă prin examinarea tuturor pieselor și a materialelor, precum și a funcțiilor lor, este acela de a reduce costurile prin folosirea unor componente și materiale mai ieftine într-o manieră care să nu afecteze calitatea sau aspectul produselor. Simplificarea pieselor – care micșorează costurile de producție – este, de asemenea, un obiectiv al analizei valorii. Analiza valorii poate da naștere nu numai economiilor de costuri, dar și unor produse îmbunătățite.

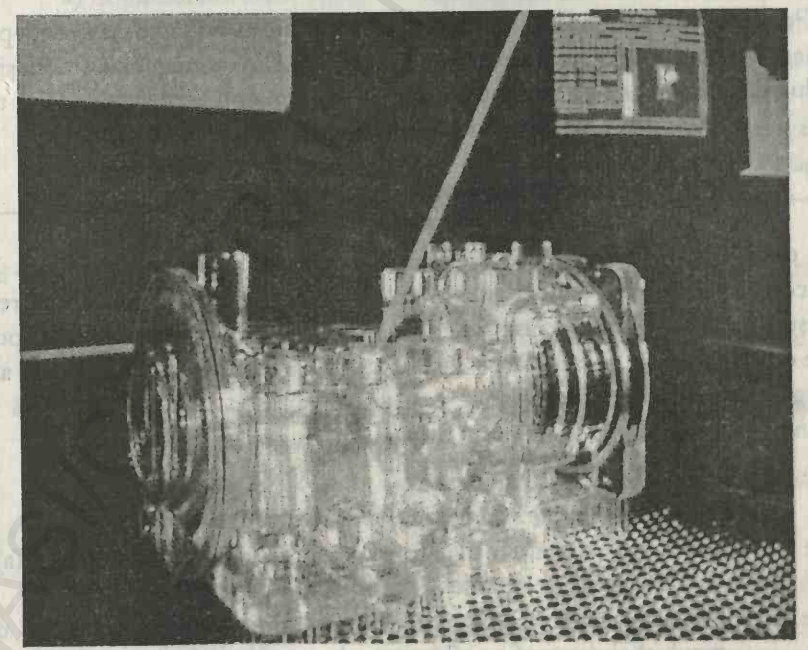
Analiza valorii este o tehnică de control și de reducere a costurilor care examinează toate piesele, materialele și funcțiile unei operațiuni.

Analiza valorii necesită un efort în echipă. Echipa trebuie să cuprindă cel puțin salariați din compartimentele de operațiuni, aprovizionare, inginerie și marketing, dacă nu cumva de la nivelul întregii firme.

PROIECTAREA ASISTATĂ DE CALCULATOR (CAD) **Proiectarea asistată de calculator (CAD)** cuprinde câteva tehnologii automatizate de proiectare. *Grafica pe calculator* este folosită pentru a proiecta formele geometrice ale pieselor, în timp ce *ingineria asistată de calculator (CAE)* este folosită pentru a evalua și a întreprinde analizele tehnice ale pieselor. CAD cuprinde, de asemenea, tehnologii folosite în proiectarea procesului. Rolul CAD este acela de a asigura calitatea produselor garantând nu numai calitatea pieselor care alcătuiesc produsul dar și proiectarea produsului.

Proiectarea asistată de calculator (CAD) este o tehnică axată pe folosirea calculatoarelor pentru proiectarea noilor produse sau pentru modificarea produselor existente.

PRODUCȚIA ASISTATĂ DE CALCULATOR **Producția asistată de calculator (CAM)** folosește calculatoarele pentru a planifica și a programa echipamentul utilizat în producerea și în inspectarea articolelor produse. Legarea proceselor CAD și CAM prin intermediul calculatoarelor este foarte avantajoasă când trebuie modificate procesele de producție, întrucât atunci când CAD și CAM pot schimba cu ușurință informații, modificările proiectate pot fi implementate într-un timp foarte scurt.



În sectorul mașinilor unelte, care furnizează echipamente pentru liniile de producție, producția asistată de calculator cuprinde, în prezent, utilaje rapide de realizare a unor prototipuri, cum ar fi acest laser cu ultraviolete conceput de către firma 3D Systems din Valencia, California. Aceste utilaje pot fabrica piese direct pe baza informațiilor de proiectare, într-o manieră asemănătoare cu modul în care imprimanta laser tipărește un tabel. Acest utilaj construiește o pompă de petrol prin dispunerea straturilor de metal pulverizat unul peste altul.

Producția asistată de calculator (CAM) este o tehnică axată pe folosirea calculatoarelor pentru a planifica și a programa echipamentul utilizat în producerea și în inspectarea articolelor produse.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Analiza arborelui decizional, controlul procesului, proiectarea asistată de calculator și producția asistată de calculator au fost prezentate în cadrul capitolului ca fiind niște instrumente folosite pe scară mai largă în domeniul operațiunilor care se dovedesc foarte utile pentru manageri în exercitarea funcției de control. Dintre toate aceste instrumente, analiza valorii va avea cea mai mare aplicabilitate la USAir în privința operațiunilor orientate pe servicii ale firmei. Managementul firmei USAir poate folosi această tehnică de control și de reducere a costurilor pentru a examina costul și valoarea fiecărui element al servirii clienților. Pentru a obține un tablou complet al elementelor servirii clienților și al utilității lor, USAir poate înființa o echipă care să cuprindă membri aparținând diferitelor domenii de servire a clienților.

De exemplu, o echipă alcătuită dintr-un vânzător de bilete, un însoțitor de zbor, un supervizor din domeniul întreținerii și un manipulator de bagaje poate analiza diverse opțiuni pentru ca în avion să existe o temperatură confortabilă în timpul încărcării avionului, înainte ca acesta să ajungă pe pista de pe care va decola. De exemplu, dacă această echipă ajunge la concluzia că urgentarea manipulării bagajelor va permite ca pasagerii să fie expuși pe perioade mai scurte de timp unor temperaturi necorespunzătoare, managementul poate întreprinde acțiuni pentru a accelera procesul. Implementarea unor modalități mai eficiente de manipulare a bagajelor va da naștere nu numai unor servicii mai bune pentru clienți ci și unor costuri mai mici de operare ale liniei aeriene.

Pentru informații actualizate despre subiectele din acest capitol, exerciții pe Internet, legături cu site-urile similare de pe Internet, un ghid interactiv de studiu și multe alte lucruri, vizitați site-ul nostru la

http://www.prenhall.com/certo

REZUMAT ORIENTAT PE ACȚIUNE

Recitiți obiectivele acestui capitol. Fiecare obiectiv este însoțit de întrebări. Răspunsul corect la aceste întrebări vă va ajuta să rețineți cele mai importante concepte prezentate în cadrul acestui capitol. După ce răspundeți la fiecare întrebare, încercuiți răspunsurile și verificați-le cu răspunsurile corecte de la sfârșitul capitolului. (*Sfat:* În cazul în care aveți vreun dubiu în legătură cu răspunsurile corecte, consultați pagina la care este abordată respectiva problemă în cadrul capitolului și care este menționată după răspunsul corect).

Încercuiți: Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc definițiile producției, productivității și calității.

a b c d e **a)** Producția reprezintă transformarea resurselor organizației în: (a) profituri (b) planuri (c) prognoze (d) procese (e) produse.

a b c d e **b)** Productivitatea este legătura dintre cantitatea de bunuri sau de servicii produsă și: (a) profituri (b) resursele organizației necesare pentru a produce aceste bunuri sau servicii (c) calitate (d) activitățile de management al operațiunilor (e) sprijinul avansat în producție.

A F **c)** Calitatea este măsura în care un produs satisface scopurile pentru care a fost realizat.

2. Să cunosc importanța operațiunilor și a strategiilor, sistemelor și proceselor de producție.

a b c d a) Fluxul elementelor interdependente care se îndreaptă spre un obiectiv sau scop este cunoscut sub numele de: (a) sistem (b) proces (c) strategie (d) plan

a b c d b) Legătura dintre misiune, obiective, strategii, politici, reguli, resurse umane și materii prime care facilitează întreprinderea unui proces poartă denumirea de: (a) sistem (b) proces (c) strategie (d) plan.

3. Să dobândesc informații despre rolul conceptelor de management al operațiunilor la locul de muncă.

A F a) Criteriile relevante pentru analiza acțiunilor întreprinse ca rezultat al managementului operațiunilor sunt eficacitatea și eficiența.

a b c d b) Strategia operațiunilor unei organizații este îndeplinită în contextul obiectivelor și al politicilor organizației care derivă din: (a) strategia privind capacitatea (b) strategia privind produsul (c) planul strategic (d) strategia privind resursele umane.

a b c d c) Reputația unei organizații este influențată de: (a) dimensiunea sa (b) stilul său de management (c) profiturile sale (d) calitatea produselor sale.

4. Să cunosc modul în care pot fi folosite procedurile de control al operațiunilor pentru controlul producției.

A F a) Controlul stocurilor organizate după principiul livrării exact la timp este o tehnică de control al stocurilor care se bazează pe filosofia de management conform căreia produsele trebuie realizate atunci când clienții au nevoie de ele.

a b c d e b) Capcanele potențiale ale folosirii bugetelor în calitate de instrumente de control cuprind: (a) punerea unui accent prea mare pe cheltuielile relativ nesemnificative ale organizației (b) modificarea periodică a bugetelor (c) sporirea an după an a cheltuielilor bugetare fără să folosim informații adecvate (d) a și c (e) a și b.

a b c d c) Managerii pot să folosească în următorul mod analiza indicatorilor pentru a controla organizația:

a. Să evalueze toți indicatorii în mod simultan pentru a obține un tablou complet privind organizația.

b. Să compare valoarea indicatorilor cu valorile medii ale aceloraşi indicatori din sectorul lor de activitate.

c. Să determine valoarea indicatorilor pentru perioade succesive de timp în vederea descoperirii unor tendințe specifice în organizație.

d. a, b și c.

5. Să dobândesc informații privind instrumentele de control al operațiunilor și modul în care acestea s-au transformat într-o abordare care urmărește îmbunătățirea continuă a managementului și a controlului producției.

A F a) Prin folosirea inspecției, managerii se pot aștepta să descopere orice problemă care apare în cadrul sistemului.

A F b) Managementul prin excepție este o tehnică de control care aduce în atenția managerilor numai devierile semnificative ale rezultatelor obținute de la rezultatele planificate.

a b c d e c) Efectul general asupra pragului de rentabilitate al creşterii costurilor sau al scăderii preţurilor de vânzare este acela că: (a) organizaţia trebuie să vândă mai multe produse pentru a ajunge la pragul de rentabilitate (b) profitul obţinut de firmă la un număr fix de unităţi vândute va creşte (c) organizaţia va trebui să vândă mai puţine produse pentru a ajunge la punctul critic (d) a şi b (e) nu există nici un efect asupra punctului critic.

ANEXĂ LA STUDIUL DE CAZ INTRODUCTIV

ÎNTREBĂRI

„Plecări rapide la USAir" (pag. 582), precum şi secţiunile care au revenit la studiul de caz au fost scrise pentru a vă ajuta să înţelegeţi mai bine conceptele de management cuprinse în cadrul acestui capitol. Răspundeţi la următoarele întrebări privind studiul de caz pentru a înţelege mai bine conţinutul capitolului:

1. De ce încearcă USAir să mărească productivitatea prin staţionări mai scurte ale avioanelor pe pistă între două zboruri? Din experienţa dumneavoastră personală de zbor cu liniile aeriene, în ce alte modalităţi credeţi că ar putea firma să-şi mărească productivitatea?
2. Enumeraţi trei concepte analizate în acest capitol care pot ajuta managementul firmei USAir să-şi sporească productivitatea. Explicaţi modul în care fiecare concept poate veni în sprijinul managementului.
3. Ce concept enumerat la cea de-a doua întrebare credeţi că poate avea cel mai pozitiv impact asupra creşterii productivităţii? Explicaţi în mod aprofundat

EXERCIŢII PRIVIND APTITUDINILE DE MANAGEMENT: APLICAREA PRINCIPIULUI CARE „NU ACCEPTĂ RESPINGERILE PE MOTIVE DE CALITATE" ÎNTR-UN SECTOR AL SERVICIILOR

Studiul de caz introductiv cuprinde o diagramă care ne înfăţişează câteva etape care pot conduce la plecări mai rapide ale avioanelor firmei USAir între două zboruri. Definiţi ce înseamnă filosofia „care nu acceptă respingerile pe motive de calitate" pentru fiecare dintre aceste procese. Fiţi cât mai detaliat posibil.

PROBLEME DE RECAPITULAT ŞI DE ANALIZAT

1. Definiţi atât *producţia*, cât şi *controlul producţiei*.
2. Explicaţi în mod aprofundat ecuaţia folosită pentru definirea productivităţii.
3. Analizaţi legătura dintre calitate şi productivitate.
4. Ce întrebări vă vin în minte atunci când analizaţi diagrama procesului pentru îmbunătăţirea calităţii producţiei concepută de către Deming?
5. Ce este asigurarea calităţii şi cum se raportează la controlul statistic al calităţii?
6. Analizaţi cum funcţionează în mod obişnuit cercurile calităţii. Căror scopuri servesc aceste cercuri?
7. Analizaţi importanţa automatizării pentru existenţa unor organizaţii productive în viitor.
8. Explicaţi conceptul de *management al operaţiunilor*, ca şi principalele activităţi de management pe care le implică acest concept.
9. Enumeraţi cele trei elemente esenţiale pe care le cuprinde conceptul de management al operaţiunilor.
10. Enumeraţi cele şase strategii privind operaţiunile şi explicaţi modul în care fiecare strategie contribuie la creşterea continuă a productivităţii.
11. Ce acţiuni trebuie să întreprindă managementul pentru a lua decizii strategice solide privind capacitatea?
12. Enumeraţi cele trei tipuri de procese de producţie.

13. Denumiți cele trei tipuri de bază de modele de dispunere a resurselor și dați un exemplu pentru fiecare tip în parte.
14. Analizați cele două imperative ale strategiei privind resursele umane și definiția strategiei privind resursele umane.
15. Analizați filosofia de management care stă la baza controlului stocurilor organizate după principiul livrării exact la timp.
16. Explicați diferența dintre politica de întreținere pur preventivă a echipamentelor și politica de întreținere pur retroactivă (de reparații) a echipamentelor.
17. Explicați de ce controlul costurilor constituie o responsabilitate importantă pentru fiecare manager.
18. Definiți *bugetul.* Cum pot managerii să folosească bugetul pentru a controla organizația?
19. Enumerați trei capcane potențiale ale bugetului.
20. Ce este analiza indicatorilor?
21. Ce principii ați recomanda managerilor care folosesc analiza indicatorilor pentru a controla organizația?
22. Ce este controlul materialelor și cum poate să sprijine controlul producției?
23. Ce este un instrument de control?
24. Definiți *managementul prin excepție* și descrieți cum îi poate ajuta pe manageri să controleze producția.
25. Enumerați și definiți cele șapte componente esențiale ale analizei pragului de rentabilitate.
26. Cum pot să folosească managerii analiza pragului de rentabilitate pentru a controla producția?
27. Enumerați și definiți alte cinci instrumente de control.

RĂSPUNSURILE LA REZUMATUL ORIENTAT PE ACȚIUNE

1. a) e, pag. 584
   b) b, pag. 584
   c) A, pag. 585-586
2. a) b, pag. 592
   b) a, pag. 592
3. a) A, pag. 593-594
   b) c, pag. 593-594
   c) d, pag. 585-586
4. a) A, pag. 602
   b) d, pag. 605
   c) d, pag. 606-607
5. a) F, pag. 610
   b) A, pag. 610-611
   c) a, pag. 611-614

STUDIU DE CAZ: Soarele (Sun) răsare

Cheia succesului constă într-o idee bună și în credința în această idee. Cel puțin aceasta este piatra de temelie a convingerilor existente la compania Sun Microsystems. De mai mult de un deceniu, Scott McNealy, directorul general al firmei Sun, susține că valoarea informaticii se bazează pe legarea calculatoarelor unele de altele și îndreaptă resursele firmei spre îndeplinirea acestei viziuni.

Deși succesul fenomenal al sistemului de operare Windows conceput de către Microsoft a întunecat speranțele luminoase ale multor firme tehnologice, inclusiv ale pionierului în domeniul calculatoarelor personale – Apple Computer, acesta nu a reușit să umbrească obiectivele firmei Sun privind rețelele de calculatoare. La începutul anilor '80, stațiile de lucru Sun au fost acceptate cu ușurință de către ingineri care aveau nevoie de puterea unor rețele pentru a-și îndeplini sarcinile. La începutul anilor '90, vânzările firmei Sun au cunoscut o scădere, dar explozia Internetului a realimentat piața firmei Sun. Câștigurile firmei au sărit la 356 de milioane de dolari în 1995, iar veniturile au crescut la 6 miliarde de dolari. Sun Microsystems deține în prezent 35% din cota de piață a tuturor calculatoarelor care sunt folosite pe Internet. În căutarea standardelor privind Internetul, cele mai multe companii mari se bazează pe Sun pentru a obține aceste standarde.

McNealy nu a urmat drumul obișnuit pe care îl parcurge un inginer pentru a ocupa funcția de director general. În schimb, el a provenit direct din producție, iar inițial spunea că dorea să aibă în

proprietate un atelier mecanic pe care să-l lase moștenire copiilor săi. Totuși, în 1982 el a fost solicitat de președintele firmei Sun să vină la această firmă și să restructureze sistemul de producție al firmei. Firma încerca să facă față provocării ridicate de necesitatea sporirii producției pentru a ține pasul cu vânzările care pur și simplu explodaseră pe piață (În 1984, vânzările au crescut la 39 de milioane de dolari, cu 9 milioane de dolari mai mult decât în anul precedent). McNealy a făcut o treabă atât de bună încât, dintr-o dată, producția a început să crească într-un ritm mai rapid decât vânzările. În acest moment, el s-a transferat în compartimentul de marketing.

Este punctul în care McNealy s-a confruntat cu un paradox clasic: Succesul în domeniul vânzărilor a fost însoțit de lipsa banilor necesari pentru a spori nivelul producției astfel încât acesta să corespundă nivelului vânzărilor. Pentru a obține banii necesari extinderii activității, McNealy a contactat un client al firmei Sun, firma Eastman Kodak, pentru a explora posibilitatea unei investiții din partea acesteia. Vice-președintele executiv al firmei Eastman Kodak, J. Philip Samper, a fost atât de încântat de curajul și de viziunea lui McNealy încât a acceptat. Totuși, o condiție neașteptată pentru încheierea acordului a fost aceea ca McNealy să fie numit președinte al firmei Sun. Comitetul director al firmei Sun a acceptat să-l numească temporar pe McNealy pe această funcție, dar pe măsură ce vânzările și-au luat avântul, McNealy a fost instalat în mod formal pe postul de director general.

Nu este deloc surprinzător, succesul firmei Sun a făcut din această firmă o țintă pentru alte firme de tehnologie care urmăreau să obțină o bucată din plăcinta Internetului. Totuși, McNealy s-a dovedit de neînvins în fața atacurilor concurenților. Alături de succesul stațiilor de lucru Sun în calitate de servere pentru Internet, el a pariat pe un nou produs denumit Java prin care intenționa să slăbească dominația firmelor Microsoft și Intel în acest sector de activitate. Așa numitul standard Wintel (Windows-Intel) pare de nezdruncinat pentru calculatoarele folosite în mod individual, dar Java permite calculatorului să navigheze pe Internet și să imite calculatorul de la celălalt capăt. Astfel, în loc să creeze un soft care să funcționeze în mediul dominat de Windows, firma este liberă să-și conceapă softul în propriul său mod și să-l folosească în împărăția liberă a Internetului.

În afară de războaiele pe care le poartă cu alte firme tehnologice pe tărâmul Internetului, McNealy trebuie să-și protejeze propriul domeniu – stațiile de lucru. Firme cum ar fi Hewlett Packard, IBM și DEC atacă această activitate a firmei Sun. Deși Sun a pierdut o parte din vânzări în favoarea celor de la Hewlett Packard, un angajament sporit pentru sprijinirea clienților pare să dea rezultate. Pentru a menține un nivel foarte vizibil al acestui sprijin, McNealy îi sună chiar el în mod regulat pe clienții firmei. El a sporit, de asemenea, numărul de salariați ai firmei Sun cu 50% în circa un an de zile. Accentul pus pe servere în detrimentul stațiilor de lucru a permis firmei să-și sporească veniturile.

În sfârșit, McNealy a încercat întotdeauna să impună un sentiment de bună dispoziție și de prietenie în cadrul culturii firmei Sun. De exemplu, în fiecare Zi a Păcălelilor din luna aprilie, reporterii vin la sediul central al firmei de la Mountain View, California pentru a fi martori ai marelui eveniment. Punctul de atracție într-un an a fost construcția unui miniteren de golf chiar în biroul directorului general. McNealy consideră că buna dispoziție este un element esențial în ecuația firmei Sun. Salariații săi atât de harnici au nevoie de ceva distracție pentru a-și elibera stresul pe măsură ce se străduiesc să îndeplinească obiectivele stabilite de către directorul general.

ÎNTREBĂRI

1. Ce elemente dau naștere, de regulă, unei ecuații de succes pentru o firmă? Folosind informații din acest studiu de caz, concepeți formula succesului la Sun Microsystems.
2. Care sunt avantajele și răspunderile impuse de lansarea unui nou produs sau tehnologie?
3. De ce „viziunea" este un element esențial pentru succesul unei firme tehnologice? Exemplificați modul în care Sun, Apple, IBM; Microsoft și alte firme tehnologice au dat dovadă de viziune – într-un mod pozitiv sau negativ.
4. Descrieți evoluția lui McNealy în cadrul firmei și modul în care experiențele prin care a trecut l-au ajutat să devină un lider de succes al unei firme tehnologice.

CAPITOLUL 21
Tehnologia informației și Internetul

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc legătura dintre date și informații.
2. Să cunosc principalii factori care influențează valoarea informațiilor.
3. Să cunosc o serie de etape potențiale pentru evaluarea informațiilor.
4. Să cunosc importanța sistemului de informații al managementului (SIM) pentru o organizație.
5. Să cunosc strategia fezabilă pentru conceperea SIM.
6. Să dobândesc informații despre sistemul de sprijinire a deciziilor de management și despre modul în care funcționează acesta.
7. Să cunosc rolul calculatoarelor și al rețelelor de tipul Internetului în gestionarea informațiilor.

STUDIU DE CAZ INTRODUCTIV

Schimbări la Sunbeam fără informații adecvate?

Atenție: La sfârșitul capitolului (pag. 658) veți găsi o Anexă la studiul de caz introductiv care conține o serie de întrebări și un exercițiu privind aptitudinile de management. Această Anexă urmărește să aprofundeze aplicarea conceptelor din capitol la situațiile existente în studiul de caz.

Firma Sunbeam concepe, realizează și vinde produse de consum din domeniul aparatelor electrocasnice, al produselor de ocrotire a sănătății la domiciliu, precum și al aparatelor de gătit în aer liber. Firma oferă o gamă foarte diversă de produse care se întinde de la pături electrice și până la rotisoare care funcționează cu gaz.

Sunbeam a anunțat recent concedierea lui Albert J. Dunlap de pe postul de președinte și director general al firmei. Contrar estimărilor, firma părea să se îndrepte spre o pierdere operațională. Debarcarea domnului Dunlap, ale cărui tactici agresive de concediere și de reducere a costurilor l-au situat în fruntea listei de manageri americani care adoptă strategii de restrângere a activității, a fost decisă într-o ședință de urgență a directorilor independenți ai firmei Sunbeam care a avut loc la New York. Această ședință a constituit punctul culminant al unei săptămâni pe parcursul căreia comitetul director „și-a luat mâna de pe Dunlap" fiind îngrijorat atât de deteriorarea performanțelor sale în calitate de lider, cât și a rezultatelor obținute de firmă.

Domnul Dunlap, în vârstă de 60 de ani, și-a dobândit porecla de „Al Ferăstrău" pentru că a redus mii de locuri de muncă și a concediat numeroși manageri care nu au dat rezultate pe placul său la firmele pe care le-a condus în ultimii 15 ani. Acum, comitetul director a decis că domnul Dunlap a fost incapabil să relanseze firma cu sediul în Delray Beach, Florida.

Firma Sunbeam şi-a menţinut mult timp profilul de firmă progresistă orientată spre evoluţia noilor produse.

Domnul Dunlap a reuşit să micşoreze costurile firmei Sunbeam prin eliminarea a circa jumătate din cele 12.000 de locuri de muncă din firmă. Totuşi, el nu a reuşit să-şi respecte promisiunea de a transforma firma într-o „maşinărie" cu un ritm înalt de creştere a profitului.

O serie de informaţii privind înrăutăţirea rezultatelor financiare ale firmei Sunbeam au redus încrederea investitorilor. În ciuda asigurărilor date de domnul Dunlap conform cărora planul său de relansare începea să dea rezultate, preţul acţiunilor înregistra un ritm constant de scădere.

Date fiind rezultatele obţinute de domnul Dunlap în relansarea altor organizaţii, am putea să ne întrebăm de ce nu a avut succes la Sunbeam. Probabil că informaţiile pe care şi-a bazat deciziile au fost de o calitate scăzută.

Ce urmează

Studiul de caz introductiv a analizat modul în care Albert J. Dunlap a avut o carieră de succes în calitate de manager american care s-a dovedit printre cei mai mari susţinători ai tacticii restrângerii activităţilor până în momentul în care a eşuat cu firma Sunbeam. Studiul de caz se încheie presupunând că Dunlap a eşuat datorită faptului că şi-a bazat deciziile pe informaţii de calitate îndoielnică. Acest capitol prezintă materiale care vor fi utile unui manager cum este Dunlap care trebuie să verifice utilitatea generală a informaţiilor înainte de a lua decizii importante bazându-se pe aceste informaţii. Acest capitol abordează următoarele subiecte importante:

1. Elementele esenţiale ale informaţiilor.
2. Sistemele de informaţii ale managementului (SIM).
3. Sistemul de sprijinire a deciziilor de management (SSDM).
4. Reţelele de calculatoare care cuprind atât reţelele locale, cât şi Internetul.

Controlul este procesul de verificare ca lucrurile să aibă loc întocmai aşa cum s-a planificat. Desigur, managerii nu pot să facă în aşa fel încât lucrurile să aibă loc întocmai cum s-a planificat dacă le lipsesc informaţii despre maniera în care se petrec diversele evenimente în cadrul organizaţiei. Acest capitol analizează principiile fundamentale ale gestionării informaţiilor într-o organizaţie prezentând, mai întâi, elementele esenţiale ale informaţiilor şi apoi examinând atât sistemul de informaţii al managementului (SIM), cât şi tehnologia informaţiei.

ELEMENTELE ESENŢIALE ALE INFORMAŢIILOR

Procesul de dobândire a informaţiilor începe cu culegerea anumitor tipuri de fapte sau statistici, care poartă denumirea de **date**. După ce sunt culese, datele sunt analizate, în mod specific, într-o anumită modalitate. În termeni generali, **informaţiile** constituie o serie de

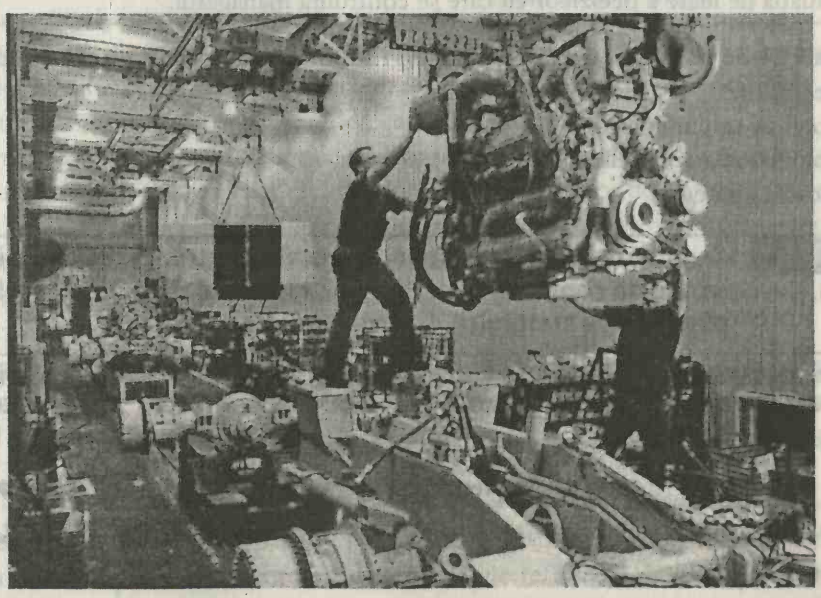
concluzii formulate ca urmare a analizei datelor. În termeni de management, informațiile reprezintă o serie de concluzii formulate de pe urma analizei datelor care au legătură cu operațiunile unei organizații. Ca exemple pentru a ilustra legătura dintre date și informații, managerii culeg date privind salariile pe care le primesc salariații în diverse sectoare de activitate pentru a dobândi informații legate de modul în care pot să stabilească salarii competitive, date privind materialele periculoase care pot provoca accidente pentru a dobândi informații despre modul în care pot să îmbunătățească siguranța salariaților la locul de muncă, precum și date despre aspectele demografice ale clienților pentru a dobândi informații despre cererea viitoare a produsului.[1]

Datele sunt fapte sau statistici.

Informațiile constituie o serie de concluzii formulate ca urmare a analizei datelor.

Informațiile pe care le primesc managerii influențează semnificativ deciziile luate de aceștia care, la rândul lor, influențează activitățile care vor fi întreprinse în organizație care, la rândul lor, determină succesul sau eșecul organizației. O serie de teoreticieni ai managementului consideră că informațiile au o importanță atât de mare pentru procesul de management încât definesc *managementul* ca fiind procesul de transpunere a informațiilor în acțiuni prin procesul de luare a deciziilor.[2] Secțiunile de mai jos analizează următoarele aspecte ale informațiilor și ale procesului de luare a deciziilor:

1. Factorii care influențează valoarea informațiilor.
2. Modul în care pot fi evaluate informațiile.
3. Sprijinul calculatorului în folosirea informațiilor.



În 1993, Caterpillar, un producător de vehicule pentru deplasarea pământului cu sediul în Aurora, Illinois, a revenit la profitabilitate după șapte trimestre de pierderi. Unul dintre elementele cheie ale acestui succes a fost reprezentat de folosirea calculatoarelor pentru reducerea stocurilor cu 40%. De exemplu, calculatoarele monitorizează folosirea pieselor și transmit comenzi furnizorilor ținând cont strict de nevoile prezente.

FACTORII CARE INFLUENȚEAZĂ VALOAREA INFORMAȚIILOR

O serie de informații se dovedesc mai valoroase decât alte informații.[3] Valoarea informațiilor este definită din punct de vedere al avantajului care poate fi obținut de organizație prin folosirea respectivelor informații.

Valoarea informațiilor este influențată de patru factori principali:

1. Caracterul adecvat al informațiilor.
2. Calitatea informațiilor.
3. Actualitatea informațiilor.
4. Cantitatea de informații.

În general, managerii trebuie să încurajeze obținerea, distribuirea și folosirea informațiilor care sunt adecvate, de înaltă calitate, actuale și suficiente din punct de vedere cantitativ. Respectarea acestui principiu nu va garanta în mod neapărat luarea unor decizii solide, dar va asigura disponibilitatea resurselor necesare pentru luarea unor astfel de decizii.[4] Fiecare dintre factorii care influențează valoarea informațiilor este analizat mai detaliat în paragrafele care urmează.

CARACTERUL ADECVAT AL INFORMAȚIILOR

Caracterul adecvat al informațiilor reprezintă măsura în care informațiile sunt relevante pentru situația de luare a deciziilor cu care se confruntă managerul. Dacă informațiile se dovedesc relevante, atunci se spune că acestea sunt adecvate. În general, pe măsură ce informațiile sunt din ce în ce mai adecvate, valoarea acestor informații sporește.

Caracterul adecvat al informațiilor reprezintă măsura în care informațiile sunt relevante pentru situația de luare a deciziilor cu care se confruntă managerul.

Figura 21.1 ne prezintă caracteristicile unor informații adecvate în următoarele situații de luare a deciziilor:[5]

1. Controlul operațiunilor.
2. Controlul managementului.
3. Planificarea strategică

FIGURA 21.1 Caracteristicile informațiilor adecvate pentru luarea deciziilor legate de controlul operațiunilor, controlul managementului și planificarea strategică

CARACTERISTICILE INFORMAȚIILOR	CONTROLUL OPERAȚIUNILOR	CONTROLUL MANAGEMENTULUI	PLANIFICAREA STRATEGICĂ
Sursa	În mare parte internă	→	Externă
Sfera	Bine definită, restrânsă	→	Foarte largă
Nivelul de agregare	Detaliat	→	Agregat
Orizontul de timp	Trecut	→	Viitor
Actualitate	Foarte actuale	→	Vechi
Acuratețea necesară	Înaltă	→	Scăzută
Frecvența folosirii	Foarte frecvent	→	Ocazional

DECIZIILE PRIVIND CONTROLUL OPERAȚIUNILOR, CONTROLUL MANAGEMENTULUI ȘI PLANIFICAREA STRATEGICĂ

Deciziile privind controlul operațiunilor urmăresc să asigure îndeplinirea eficientă și eficace a sarcinilor din organizație. *Deciziile de control al managementului* urmăresc să asigure obținerea și folosirea eficace și eficientă a resurselor organizației necesare pentru îndeplinirea obiectivelor organizației. *Deciziile privind planificarea strategică* urmăresc să stabilească obiectivele organizației și acțiunile corespunzătoare necesare pentru îndeplinirea acestor obiective.

Șoferul firmei UPS, Kevin Smith, dispune de un așa numit panou electronic de bord conceput de către firma McCaw Cellular Communications pentru a supraveghea pachetele de-a lungul unei rețele celulare. Mesajele pe care le expediază sunt transformate în „pachete de date" care îmbunătățesc atât actualitatea, cât și cantitatea de informații.

Așa cum ne arată Figura 21.1, caracteristicile unor informații adecvate se modifică pe măsură ce managerii trec de la luarea unor decizii privind controlul operațional, la luarea unor decizii de control al managementului până la luarea unor decizii privind planificarea strategică. Cei care iau decizii privind planificarea strategică au nevoie de informații care se focalizează pe legăturile organizației cu mediul său extern, pun accentul pe viitor, au o sferă largă și prezintă o perspectivă la fel de largă. Informațiile adecvate pentru acest tip de decizie nu sunt, în general, complet actuale, ci mai degrabă au o anumită vechime. În plus, aceste informații nu trebuie să aibă o acuratețe completă întrucât deciziile strategice tind să se caracterizeze printr-o anumită subiectivitate și se focalizează pe domenii, cum ar fi satisfacția clienților, care sunt dificil de măsurat.

Informațiile adecvate pentru luarea deciziilor privind controlul operațiunilor au caracteristici complet diferite de informațiile adecvate pentru luarea deciziilor de planificare strategică. Cei care iau decizii privind controlul operațiunilor au nevoie de informații care se focalizează în cea mai mare parte pe mediul intern al organizației, pun accentul pe evoluția rezultatelor în timp, sunt bine definite, au o sferă restrânsă și sunt detaliate. În plus, informațiile adecvate pentru acest tip de decizie sunt foarte actuale și au o acuratețe ridicată.

Informațiile adecvate pentru luarea deciziilor privind controlul managementului au caracteristici care se încadrează undeva între careacteristicile informațiilor adecvate pentru controlul operațiunilor și cele ale informațiilor adecvate pentru planificarea strategică.

CALITATEA INFORMAȚIILOR

Cel de-al doilea factor principal care influențează valoarea informațiilor este reprezentat de **calitatea informațiilor** – măsura în care informațiile reflectă realitatea. Cu cât informațiile reflectă mai bine realitatea, cu atât sunt mai mari calitatea și valoarea acestor informații. În general, cu cât este mai mare calitatea informațiilor disponibile managerilor, cu atât aceștia vor fi mai bine pregătiți pentru a lua decizii adecvate și cu atât mai mare este probabilitatea ca organizația să aibă succes pe termen lung.

Calitatea informațiilor reprezintă măsura în care informațiile reflectă realitatea.

Probabil că factorul cel mai semnificativ care dă naştere unor informații cu o calitate necorespunzătoare este reprezentat de *contaminarea datelor*. Culegerea incorectă a datelor poate da naştere unor informații cu o calitate foarte scăzută – care reflectă în mod necorespunzător realitatea.[6]

ACTUALITATEA INFORMAȚIILOR

Actualitatea informațiilor, cel de-al treilea factor principal care influențează valoarea informațiilor, reprezintă măsura în care primirea informațiilor permite luarea deciziilor şi întreprinderea acțiunilor astfel încât organizația să obțină un anumit avantaj din deținerea acestor informații. Informațiile primite de manageri într-un moment în care pot fi folosite în avantajul organizației sunt considerate a fi informații actuale.

Actualitatea informațiilor reprezintă măsura în care primirea informațiilor permite luarea deciziilor şi întreprinderea acțiunilor astfel încât organizația să obțină un anumit avantaj din deținerea acestor informații.

De exemplu, un produs se poate vinde necorespunzător întrucât prețul său este mai mare decât prețul produselor concurente. Dacă această informație a fost primită de management după ce produsul este retras de pe piață, informația nu va mai fi de actualitate. Totuşi, dacă această informație este primită suficient de repede pentru a permite ajustarea prețului de vânzare al produsului şi, prin urmare, a spori semnificativ vânzările, atunci informația va fi de actualitate.

CANTITATEA DE INFORMAȚII

Cel de-al patrulea şi ultimul factor care influențează valoarea informațiilor este reprezentat de **cantitatea de informații** – totalitatea informațiilor de care dispun managerii şi pe care se bazează decizia pe care aceştia o vor lua. Înainte de a lua o decizie, managerii trebuie să evalueze cantitatea de informații de care dispun şi pe care se va baza decizia pe care o vor lua. Dacă se apreciază că această cantitate este insuficientă, vor trebui adunate noi informații înainte de luarea deciziei. Dacă se consideră că această cantitate este suficientă, managerii se pot considera îndreptățiți să ia decizia.

Cantitatea de informații reprezintă totalitatea informațiilor de care dispun managerii şi pe care se bazează decizia pe care aceştia o vor lua.

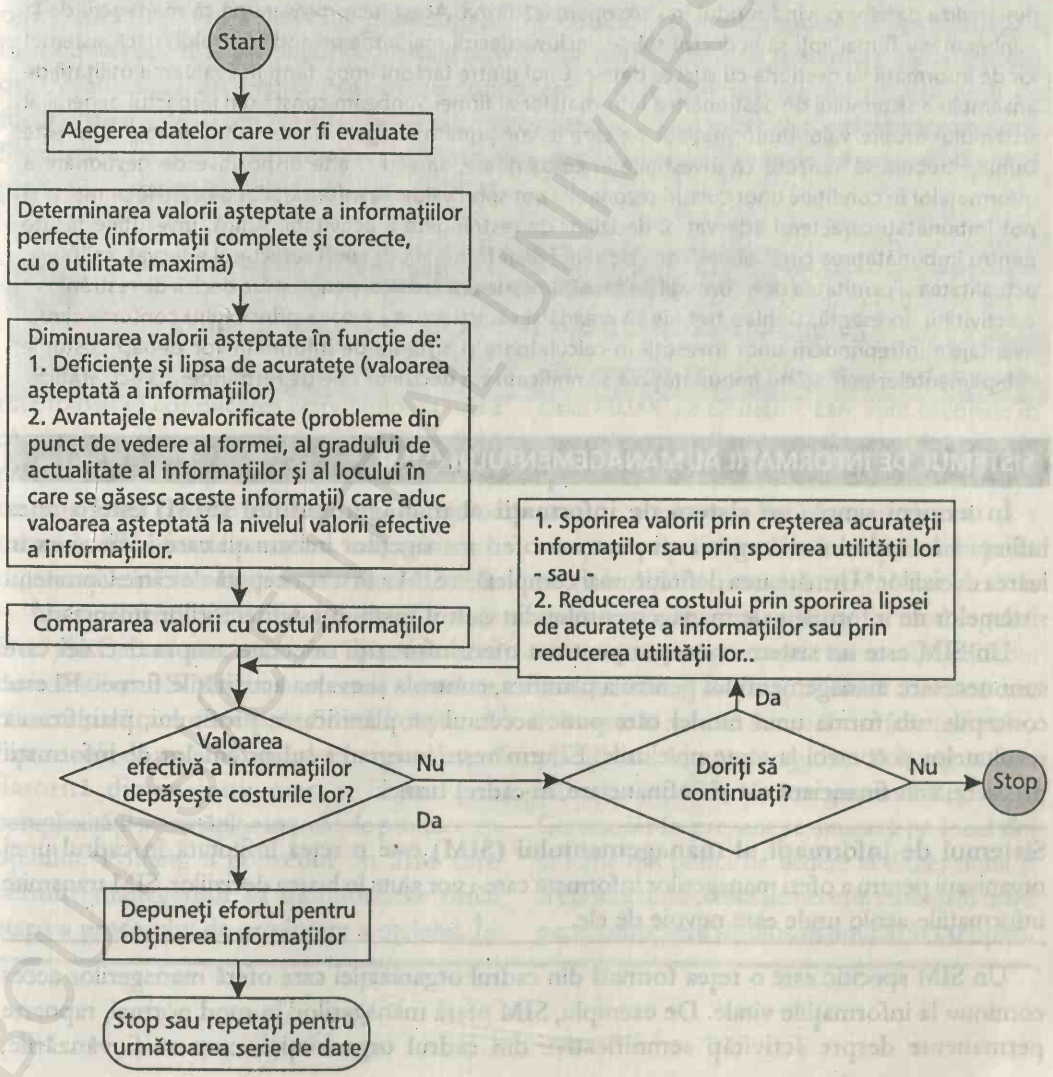
Există un pericol: acela al unei cantități *prea mari* de informații. Conform lui Rick Feldcamp de la Century Life of America, supraabundența de informații – existența unei cantități prea mari de informații pentru ca acestea să fie luate în considerare în mod adecvat – îi poate face pe manageri să devină temători în luarea deciziilor şi conduce la renunțarea luării unor decizii importante. Supraabundența de informații este considerată, în general, drept principala cauză a indeciziei din organizații – care este cunoscută în mod obişnuit sub denumirea de „paralizie prin analiză".[7]

EVALUAREA INFORMAȚIILOR

Evaluarea informațiilor este procesul prin care se stabilește dacă se justifică sau nu efortul depus pentru obținerea informațiilor. Ca în cazul tuturor evaluărilor, preocuparea principală a managementului este aceea de a cântări banii câștigați din folosirea unei anumite cantități de informații în raport cu costul suportat pentru obținerea respectivelor informații.

IDENTIFICAREA ȘI EVALUAREA DATELOR Conform diagramei principalelor activități impuse de evaluarea informațiilor din Figura 21.2, prima etapă principală în evaluarea informațiilor constă în determinarea valorii acestor informații prin alegerea datelor care urmează a fi analizate și, apoi, prin stabilirea valorii așteptate sau a câștigului care urmează a fi înregistrat din obținerea unor informații perfecte pe baza acestor date. Apoi, această valoare așteptată

FIGURA 21.2 Diagrama principalelor activități impuse de evaluarea informațiilor



este diminuată de avantajele care nu vor fi obținute ca urmare a deficiențelor și a lipsei de acuratețe care se așteaptă să însoțească aceste informații.

EVALUAREA COSTULUI DATELOR Apoi, valoarea așteptată a informațiilor este comparată cu costul așteptat pentru obținerea acestor informații. În cazul în care costul așteptat nu depășește valoarea așteptată, trebuie depus efortul pentru obținerea informațiilor. În cazul în care costul așteptat depășește valoarea așteptată, managerii trebuie fie să sporească valoarea așteptată a informațiilor, fie să micșoreze costul așteptat al informațiilor pentru ca efortul de obținere a informațiilor să devină justificat. În cazul în care nu se poate îndeplini nici unul dintre aceste obiective, managementul nu poate să justifice efortul depus pentru obținerea informațiilor.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Conform secțiunii precedente, informațiile firmei Sunbeam pot fi definite drept concluzii formulate din analiza datelor privind modul în care operează firma. Acest lucru presupune că managerii de la Sunbeam vor fi mai apți să ia decizii solide, inclusiv decizii mai bune privind controlul, dacă sistemul lor de informații va gestiona cu succes datele. Unul dintre factorii importanți în evaluarea utilității de ansamblu a sistemului de gestionare a informațiilor al firmei Sunbeam constă din impactul general al sistemului asupra valorii informațiilor pe care le vor primi managerii firmei. Un manager cum este Dunlap trebuie să sesizeze că investițiile în calculatoare, sateliți și alte dispozitive de gestionare a informațiilor în condițiile unor costuri rezonabile pot spori valoarea informațiilor pe care le primește și pot îmbunătăți caracterul adecvat al deciziilor de restrângere a activității. Adică, investițiile făcute pentru îmbunătățirea componentelor sistemului de informații pot spori caracterul adecvat, calitatea, actualitatea și cantitatea de informații pe care Dunlap le poate folosi pentru a lua decizii de restrângere a activității. În esență, Dunlap trebuie să creadă și să acționeze pe baza principiului conform căruia avantajele întreprinderii unor investiții în calculatoare și sisteme de informații vor depăși costurile echipamentelor permițând îmbunătățirea semnificativă a deciziilor sale de restrângere a activității.

SISTEMUL DE INFORMAȚII AL MANAGEMENTULUI (SIM)

În termeni simpli, un **sistem de informații al managementului (SIM)** este o rețea înființată în cadrul unei organizații pentru a oferi managerilor informații care-i vor ajuta în luarea deciziilor.[8] Următoarea definiție, mai completă, a SIM a fost concepută de către Comitetul sistemelor de informații ale managementului din cadrul Institutului directorilor financiari:[9]

Un SIM este un sistem conceput pentru a oferi informații orientate asupra deciziei care sunt necesare managementului pentru a planifica, controla și evalua activitățile firmei. El este conceput sub forma unui model care pune accentul pe planificarea profitului, planificarea rezultatelor și control la toate nivelurile. El urmărește integrarea subsistemelor de informații necesare, atât financiare cât și nefinanciare, în cadrul firmei.

Sistemul de informații al managementului (SIM) este o rețea înființată în cadrul unei organizații pentru a oferi managerilor informații care-i vor ajuta în luarea deciziilor. SIM transmite informațiile acolo unde este nevoie de ele.

Un SIM specific este o rețea formală din cadrul organizației care oferă managerilor acces continuu la informațiile vitale. De exemplu, SIM oferă managerilor, în mod normal, rapoarte permanente despre activități semnificative din cadrul organizației, cum ar fi vânzările,

productivitatea, fluctuația forței de muncă. Așa cum ilustrează acest exemplu, informațiile oferite de SIM se limitează, de regulă, la evenimentele interne din organizație. Pe baza informațiilor pe care le obțin prin intermediul SIM, managerii iau decizii care urmăresc să îmbunătățească rezultatele organizației. Întrucât un SIM specific impune folosirea calculatoarelor, managerii pot folosi SIM pentru a avea acces prin intermediul calculatoarelor la înregistrările și informațiile condensate din organizație sub forma sintezelor și a rapoartelor. Pe ansamblu, SIM este un mecanism planificat, sistematic care oferă managerilor informații relevante într-un mod sistematic.[10]

Denumirea postului persoanei care răspunde de conceperea și întreținerea SIM diferă de la o organizație la alta. În organizațiile mai mici, această responsabilitate poate cădea în sarcina președintelui sau a unui vice-președinte. În organizațiile mai mari, o persoană care ocupă postul de „director al sistemelor de informații" poate fi singurul responsabil de conducerea adecvată a unui compartiment de SIM. Termenul de *manager de SIM* este folosit în secțiunile care urmează pentru a desemna persoana din organizație care are responsabilitatea principală în conducerea SIM. Termenul de *personal al SIM* este folosit pentru a desemna persoanele din organizație care nu ocupă posturi de conducere și care sunt principalii responsabili de funcționarea SIM. Exemple de astfel de persoane sunt operatorii pe calculatoare și programatorii. Secțiunile care urmează descriu un SIM mai amănunțit și enumeră etapele pe care trebuie să le parcurgă managerii pentru a înființa un SIM.

PROBLEMELE GLOBALE SUB REFLECTOR

Pohang Iron & Steel are nevoie de un SIM complex

Sistemul de informații al managementului este folosit în conducerea activităților la toate nivelurile unei organizații. Astfel, deși un SIM poate fi relativ simplu, managerii de la o serie de organizații trebuie să conceapă și să folosească un SIM foarte complex, în special dacă organizațiile lor au o dimensiune semnificativă.

Managementul de la firma Pohang Iron & Steel din Coreea s-a confruntat cu provocarea dezvoltării unui SIM complex pentru a conduce eficient și eficace activitățile firmei Pohang. A fost nevoie de un SIM complex în primul rând datorită dimensiunii mari a firmei și a complexității activităților impuse de producerea oțelului. Pohang a conceput un SIM care permite managerilor să monitorizeze orice etapă a procesului de producere a oțelului. În plus, sistemul monitorizează în mod continuu circa 60.000 de elemente care sunt esențiale în controlul costurilor de producție și, la intervale specifice, actualizează în mod automat situația acestor elemente. Pentru a interpreta și a reacționa cel mai bine la informațiile care circulă în cadrul SIM, managementul apelează la conferințe video, programate în mod regulat, cu membri ai organizației care se află în diferite locații. Pohang este singura firmă coreeană care folosește în această manieră conferințele video planificate în mod regulat. Pohang a fost înființată în 1973 de către guvernul Republicii Coreea, iar în prezent se situează pe locul doi în lume din punct de vedere al dimensiunii și al eficienței. Succesul firmei este atribuit în mare parte conceperii și folosirii unui SIM complex.

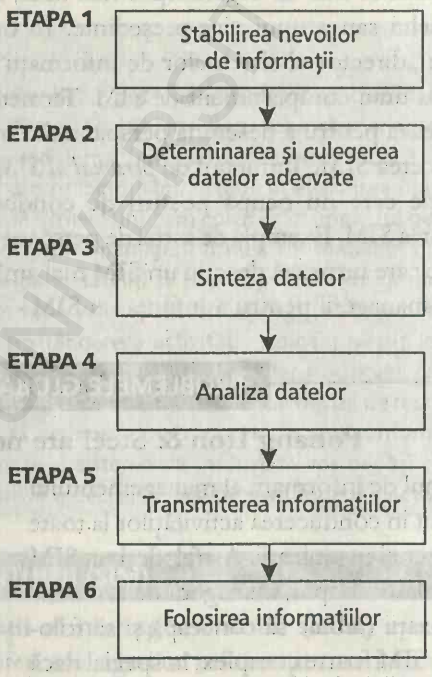
DESCRIEREA SIM

SIM este probabil cel mai bine descris prin sinteza etapelor necesare pentru folosirea sa în mod adecvat,[11] precum şi prin analiza diferitelor tipuri de informaţii de care au nevoie managerii pentru a lua decizii.

FUNCŢIONAREA SIM Personalul din cadrul SIM trebuie, în general, să parcurgă şase etape secvenţiale pentru a folosi în mod adecvat un SIM[12] (Figura 21.3 prezintă în sinteză etapele şi ne arată ordinea în care trebuie parcurse). Prima etapă constă din determinarea informaţiilor de care este nevoie în cadrul organizaţiei, a momentului şi a formei în care va fi nevoie de aceste informaţii. Întrucât scopul de bază al SIM este acela de a-i ajuta pe manageri să ia decizii, una dintre modalităţile de stabilire a nevoilor de informaţii ale managementului este aceea de a analiza:

1. Domeniile în care managementul va lua decizii.
2. Deciziile specifice pe care va trebui să le ia managementul în fiecare domeniu în parte.
3. Alternativele care trebuie evaluate pentru a lua aceste decizii specifice.

FIGURA 21.3 Cele şase etape necesare pentru funcţionarea adecvată a SIM în ordinea parcurgerii lor



De exemplu, putem afla care sunt informaţiile de care are nevoie managementul într-o organizaţie prin cunoaşterea faptului că managementul ia decizii în domeniul fabricii şi al echipamentelor, că o decizie specifică în acest domeniu priveşte achiziţionarea de noi echipamente şi că alternativele care trebuie evaluate pentru luarea acestei decizii sunt achiziţionarea unor echipamente nou concepute, de înaltă tehnologie versus achiziţionarea unor echipamente standard, care sunt folosite în sectorul de activitate de ceva timp.

DIVERSITATEA SUB REFLECTOR

SIM al firmei Target se focalizează asupra salariaţilor hispanici

Conform vice-preşedintelui firmei Target responsabil cu relaţiile publice şi cu consumatorii, George Hite, şi a preşedintelui acestei firme, Warren Feldberg, Target Stores implementează planuri agresive de expansiune. Target, un lanţ de magazine care vinde produse de larg consum, a obţinut succese în principal datorită conceperii unor programe de comercializare a mărfurilor care reflectă tendinţele din domeniul stilului de viaţă. Succesul obţinut

de firmă a fost suficient de mare pentru a-i permite să-și planifice o extindere a rețelei de magazine cu circa 300 de noi magazine în următorii trei ani. Managerii firmei Target s-au pregătit pentru extindere concepând planuri cuprinzătoare și punând un accent puternic pe dezvoltarea managementului.

O firmă de dimensiunea firmei Target se confruntă cu câteva provocări legate de SIM. De exemplu, managementul trebuie să dispună de anumite informații: cât de competitivă trebuie să fie firma pentru a putea angaja un număr adecvat de salariați; tendințele prezente din domeniul tehnologiei care pot ajuta firma Target să devină mai eficientă; rezultatele financiare pe care le obține firma; tipul de instruire continuă necesară pentru formarea unei forțe de muncă productive; factori internaționali, cum ar fi avantajul achiziționării unor produse mai ieftine peste hotare; precum și nivelul de diversitate al forței de muncă existent în cadrul firmei și cel la care firma trebuie să aspire.

SIM a oferit managementului firmei Target baza de informații pentru luarea deciziilor legate de diversitate. De exemplu, în sud-estul Californiei, firma monitorizează schimbarea factorilor demografici ai populației situate în zona magazinelor sale și încearcă să dispună de o forță de muncă aptă să reflecte diversitatea acestei populații. Drept rezultat, în sud-estul Californiei, Target angajează un număr mai mare de salariați hispanici. Pentru a-i ajuta pe acești salariați să devină mai productivi, Target le oferă gratuit seminarii de limba engleză.

Cea de-a doua etapă importantă în funcționarea unui SIM constă în determinarea și culegerea datelor care vor sta la baza informațiilor de care are nevoie organizația. Această etapă este la fel de importantă ca și stabilirea informațiilor de care are nevoie organizația. În cazul în care datele culese nu vor fi relevante pentru informațiile de care este nevoie, va fi imposibil să obținem aceste informații.

După ce au fost stabilite nevoile de informații ale organizației și după ce au fost determinate și culese datele adecvate, se trece la a treia, respectiv a patra etapă pe care trebuie să le parcurgă, în general, personalul din cadrul SIM pentru buna funcționare a SIM. În parcurgerea acestor etape personalul din cadrul SIM va descoperi sprijinul semnificativ pe care-l poate primi din partea calculatoarelor.

Cea de-a cincea și a șasea etapă constau din transmiterea informațiilor obținute din analiza datelor către managerii adecvați și din folosirea de către aceștia a informațiilor primite. Parcurgerea acestor ultime două etape va conduce la luarea deciziilor de către manageri. Deși se impune parcurgerea fiecăreia dintre cele șase etape în cazul în care se dorește funcționarea adecvată a SIM, timpul alocat pentru parcurgerea fiecărei etape va varia în mod normal de la o organizație la alta.

MANAGERII AU NEVOIE DE TIPURI DIFERITE DE INFORMAȚII Pentru a avea un avantaj maxim, SIM trebuie să strângă datele relevante, să le transforme în informații adecvate și să transmită aceste informații unor manageri corespunzători. Totuși, o informație adecvată pentru un manager dintr-o organizație s-ar putea să nu fie o informație la fel de adecvată pentru un alt manager din aceeași organizație. Robert G. Murdick sugerează că acest caracter adecvat al informațiilor generate de SIM pentru un manager depinde de activitățile pentru care va folosi managerul informațiile, de obiectivele organizației care cad în sarcina managerului și de nivelul ierarhic de management căruia îi aparține managerul.[13] Desigur, între toți acești factori există o strânsă interdependență.

FIGURA 21.4 Informaţiile adecvate generate de SIM în funcţie de mai mulţi factori

Nivelul ierarhic din organizaţie	Tipul de management	Obiectivele organizaţiei care cad în sarcina managerului	Informaţii adecvate generate de SIM	Modul în care sunt folosite informaţiile generate de SIM
1. Management de vârf	Director general, preşedinte, vice-preşedinte	Supravieţuirea firmei, creşterea profitului, acumularea şi folosirea eficientă a resurselor	Date şi tendinţe legate de mediu, rapoarte în sinteză pe marginea operaţiunilor, rapoarte excepţionale privind problemele, prognoze	Obiective, politici, constrângeri, descrieri ale planurilor strategice, decizii legate de controlul întregii firme
2. Management de mijloc	Managerii de mijloc din domenii cum ar fi marketingul, producţia şi finanţele	Alocarea resurselor către sarcinile atribuite, conceperea planurilor pentru îndeplinirea obiectivelor operaţionale, controlul operaţiunilor	Sinteze şi rapoarte excepţionale privind rezultatele operaţionale, obiectivele firmei, politicile, constrângerile, deciziile privind planurile strategice, acţiunile şi deciziile relevante ale altor manageri de mijloc.	Planuri şi politici operaţionale, rapoarte excepţionale, sinteze privind operaţiile, proceduri de control, decizii pe marginea alocării resurselor, acţiuni şi decizii legate de alţi manageri de mijloc.
3. Managementul din prima linie	Manageri din prima linie a căror activitate se află în strânsă interdependenţă	Producerea de bunuri care să satisfacă nevoile pieţei, furnizarea datelor pentru buget, estimarea resurselor necesare, deplasarea şi depozitarea materialelor	Rapoarte în sinteză ale tranzacţiilor, rapoarte detaliate privind problemele, planurile şi politicile operaţionale, procedurile de control, acţiunile şi deciziile altor manageri din prima linie	Rapoarte excepţionale, rapoarte privind evoluţia activităţii, solicitările de resurse, comenzile expediate, rapoarte interfuncţionale

Ideile lui Murdick pe marginea acestei probleme sunt cel mai bine sintetizate de Figura 21.4. După cum puteţi observa din această figură, întrucât atribuţiile managerilor de vârf, a celor de mijloc, precum şi a celor din prima linie sunt semnificativ diferite, tipurile de informaţii de care au nevoie aceşti manageri pentru a-şi îndeplini sarcinile în mod satisfăcător vor fi şi ele diferite.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Pentru ca o firmă cum este Sunbeam să obţină un avantaj maxim din folosirea calculatoarelor, managementul trebuie să conceapă în mod adecvat fiecare element principal al SIM. SIM la o firmă cum este Sunbeam este o reţea constituită în cadrul organizaţiei pentru a oferi managerilor informaţii care-i vor ajuta să ia deciziile impuse de posturile pe care le ocupă. Un astfel de sistem la o firmă importantă cum este Sunbeam va impune folosirea unui anumit număr de oameni care vor da o mână de ajutor în stabilirea informaţiilor de care are nevoie firma, în determinarea şi colectarea datelor

adecvate din cadrul firmei, în sinteza și analiza acestor date, în transmiterea datelor analizate unor manageri adecvați ai firmei Sunbeam și, în general, în ajutarea managerilor să interpreteze informațiile generate de SIM.

Pentru ca managerii să primească informații adecvate, personalul din cadrul SIM al firmei Sunbeam va trebui să stabilească tipurile de informații de care au nevoie diverși manageri ai organizației. De exemplu, un manager de vârf cum este Albert Dunlap va avea nevoie, în mod normal, de informații care să sintetizeze tendințele de tipul preferințelor consumatorilor și al acțiunilor concurenților și, probabil, cel mai important pentru o persoană care recurge la restrângeri ale activității, de rapoarte în sinteză privind productivitatea și costurile diverselor unități ale organizației. Managerii de mijloc vor avea nevoie de informații care se focalizează mai mult asupra anumitor divizii sau unități operaționale ale organizației, cum ar fi informații legate de producția de aparate electrocasnice. Managerii de la nivelurile inferioare, probabil supervizorii procesului de producție, vor avea nevoie, în mod normal, de informații despre nivelurile zilnice ale producției, costurile impuse de plata orelor suplimentare efectuate de forța de muncă versus costurile impuse de plata orelor obișnuite de muncă, precum și de informații despre stadiul îndeplinirii obiectivelor de producție.

CONCEPEREA UNUI SIM

Procesul conceperii unui SIM impune patru etape:

1. Planificarea SIM.
2. Proiectarea SIM.
3. Implementarea SIM.
4. Îmbunătățirea SIM.

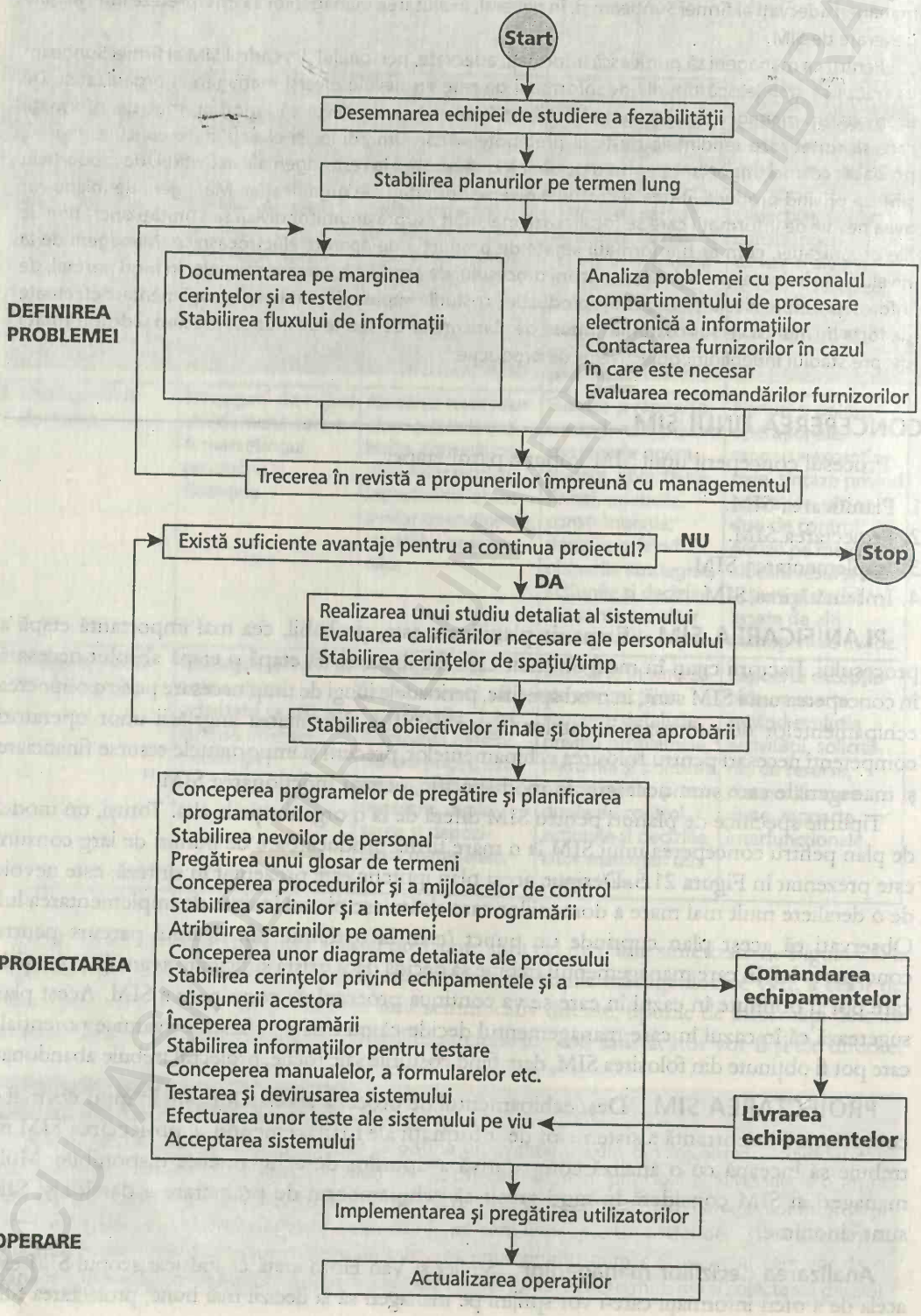
PLANIFICAREA SIM Etapa de planificare este, probabil, cea mai importantă etapă a procesului. Factorii citați în mod obișnuit care fac din această etapă o etapă absolut necesară în conceperea unui SIM sunt, în mod specific, perioadele lungi de timp necesare pentru obținerea echipamentelor de procesare a datelor legate de SIM, dificultatea angajării unor operatori competenți necesari pentru folosirea echipamentelor, precum și importantele resurse financiare și manageriale care sunt necesare, în mod specific, pentru funcționarea SIM.[14]

Tipurile specifice de planuri pentru SIM diferă de la o organizație la alta. Totuși, un model de plan pentru conceperea unui SIM la o mare firmă producătoare de bunuri de larg consum este prezentat în Figura 21.5. Desigur, acest plan ipotetic este prezentat în sinteză; este nevoie de o detaliere mult mai mare a domeniilor care alcătuiesc planul înainte de implementarea lui. Observați că acest plan cuprinde un punct (cam la o treime din drumul parcurs pentru conceperea lui) în care managementul trebuie să decidă dacă există suficiente avantaje potențiale care pot fi obținute în cazul în care se va continua procesul de concepere a SIM. Acest plan sugerează că în cazul în care managementul decide că nu există suficiente avantaje potențiale care pot fi obținute din folosirea SIM, date fiind costurile sale totale, proiectul trebuie abandonat.

PROIECTAREA SIM Deși echipamentul de procesare a datelor este în mod normal o componentă importantă a sistemelor de informații ale managementului, proiectarea SIM nu trebuie să înceapă cu o analiză comparativă a tipurilor de echipamente disponibile. Mulți manageri ai SIM consideră în mod greșit că echipamentul de prelucrare a datelor și SIM sunt sinonime.

Analizarea deciziilor managerilor Stoller și Van Horn arată că întrucât scopul SIM este acela de a oferi informații care-i vor sprijini pe manageri să ia decizii mai bune, proiectarea SIM

FIGURA 21.5 Planul pentru conceperea unui SIM ipotetic



trebuie să înceapă cu analiza tipurilor de decizii pe care le iau, de fapt, managerii în cadrul organizațiilor.[15] Aceşti autori sugerează că proiectarea SIM trebuie să cuprindă următoarele patru etape:

1. Definirea diferitelor decizii care trebuie luate pentru a conduce organizația.
2. Stabilirea tipurilor existente de politici de management care pot influența modalitatea în care trebuie luate aceste decizii.
3. Scoaterea în evidență a tipurilor de date necesare pentru luarea acestor decizii.
4. Stabilirea unui mecanism pentru culegerea și procesarea adecvată a datelor pentru a obține informațiile de care este nevoie.

IMPLEMENTAREA SIM Cea de-a treia etapă a procesului de concepere a SIM în cadrul unei organizații este reprezentată de implementare – adică, de transformarea SIM planificat şi proiectat într-un sistem operațional. În această etapă, echipamentul este achiziționat şi integrat în organizație. Datele necesare sunt culese, analizate așa cum s-a planificat şi distribuite managerilor adecvați din cadrul organizației. Managerii cu autoritate ierarhică iau deciziile în funcție de informațiile generate de SIM.

Urmărirea ca SIM să fie cât mai simplu posibil şi să satisfacă nevoile de informații ale managementului constituie un element esențial al implementării cu succes a unui SIM. Dacă SIM este foarte complicat sau dacă nu satisface nevoile de informații ale managementului, implementarea sistemului va întâmpina o mare rezistență şi va avea, probabil, doar un succes limitat.

Obținerea sprijinului managementului Managementul procesului de implementare a SIM poate determina succesul sau eşecul sistemului.[16] Pentru ca acest proces să fie unul de succes, managementul poate încerca să găsească o persoană care sprijină acest proces – un manager de vârf care înțelege şi sprijină procesul de implementare a SIM. Sprijinul unui astfel de manager de vârf va fi un semnal pentru toți membrii organizației că implementarea SIM este importantă pentru organizație şi că toți membrii organizației trebuie să coopereze pentru asigurarea succesului procesului de implementare.

ÎMBUNĂTĂȚIREA SIM După ce SIM a devenit operațional, managerii SIM trebuie să încerce, în mod continuu, să-i maximizeze valoarea. Cele două secțiuni care urmează oferă informații despre modul în care se poate realiza îmbunătățirea SIM.

Simptomele unui SIM inadecvat Pentru a îmbunătăți SIM, managerii SIM trebuie mai întâi să descopere simptomele sau semnele care dezvăluie că SIM actual este inadecvat. O listă a acestor simptome, concepută de către Bertram A. Colbert, unul dintre conducătorii companiei Price Waterhouse, este prezentată în Tabelul 21.1.[17]

Colbert împarte simptomele în trei tipuri:

1. Operaționale.
2. Psihologice.
3. Datorate conținutului rapoartelor.

Simptomele operaționale şi psihologice se datorează funcționării organizației şi modului de operare al membrilor organizației. Simptomele datorate conținutului rapoartelor apar datorită structurii în care sunt prezentate informațiile generate de SIM.

Deşi simptomele prezentate în tabel sunt indicii care ne demonstrează că SIM este inadecvat, simptomele prin ele însele pot să nu scoată în evidență slăbiciunile SIM. Prin urmare, după ce

TABELUL 21.1 Simptome ale unui SIM inadecvat

Operaționale	Psihologice	Datorate conținutului rapoartelor
Ajustări mari ale stocurilor	Surpriza datorată rezultatelor financiare	Folosirea excesivă a tabelelor și a figurilor
Cheltuieli excesive de capital	Atitudinea necorespunzătoare a directorilor față de utilitatea informațiilor	Pregătiri și distribuiri multiple ale unor date identice
Incapacitatea directorilor de a explica modificarea de la un an la altul a rezultatelor operaționale	Neînțelegerea rezultatelor financiare de către directorii care nu sunt de specialitate	Informații care se bat cap în cap și care provin din surse diferite
Direcție incertă în care se dezvoltă firma	Lipsa de preocupare față de schimbările de mediu	Inexistența unor informații și tendințe comparative periodice
Variații inexplicabile ale costurilor	Timpul alocat de directori pentru trecerea în revistă a rapoartelor este considerat excesiv de mare	Sosirea cu întârziere a informațiilor
Nu există o preocupare legată de comenzile neonorate		Prea puține sau prea multe detalii
Datele raportate nu se analizează pe plan intern		Informații incorecte
Cunoștințe insuficiente privind concurenții		Inexistența unor standarde pentru comparații
Achiziția unor piese de la furnizori în condițiile în care pe plan intern există capacitate disponibilă pentru producerea lor		Incapacitatea de a identifica variațiile în funcție de cauză și de responsabilitate
Descoperirea unor investiții ineficiente în facilități sau în programe cum ar fi cele de cercetare-dezvoltare		Informații generate în mod inadecvat

au fost detectate astfel de simptome, managerii SIM trebuie, de regulă, să culeagă informații suplimentare pentru a stabili slăbiciunile SIM. Răspunsul la întrebări cum sunt cele de mai jos îi ajută pe managerii SIM să determine aceste slăbiciuni:[18]

1. De unde și cum obțin managerii informații?
2. Managerii pot să folosească mai bine relațiile pe care le au cu ceilalți membri ai organizației pentru a obține informații?
3. În ce domeniu cunoștințele managerilor sunt cele mai slabe și cum pot managerii să obțină informații pentru a-și minimiza aceste slăbiciuni?
4. Managerii tind să acționeze înainte de a primi informații?
5. Managerii așteaptă prea mult pentru a obține informații astfel încât ocaziile trec pe lângă ei, iar organizația devine gâtuită?

Îmbunătățiri specifice ale SIM Caracterul inadecvat al SIM diferă de la o situație la alta, în funcție de factori cum ar fi calitatea planului SIM, caracterul adecvat al proiectării SIM,

precum și categoriile de oameni care lucrează în cadrul SIM. Totuși, o serie de activități au potențialul de a îmbunătăți SIM în cele mai multe organizații:[19]

1. *Stabilirea unei cooperări între personalul care lucrează în cadrul SIM și managerii cu autoritate ierarhică* – O cooperare de acest tip încurajează managerii cu autoritate ierarhică să-și exprime opinii oneste legate de informațiile primite în fața personalului din cadrul SIM. Prin acest tip de interacțiune, cei care au proiectat SIM și cei care operează în cadrul SIM trebuie să fie capabili să îmbunătățească eficiența SIM.
2. *Sublinierea constantă a faptului că personalul din cadrul SIM trebuie să se străduiască să îndeplinească scopul SIM – oferind managerilor informații pe baza cărora aceștia să-și fundamenteze deciziile* – În această privință, va fi probabil foarte avantajos ca managerii cu autoritate ierarhică să fie responsabili de instruirea continuă a personalului din cadrul SIM în legătură cu tipurile de decizii pe care le iau membrii organizației și cu etapele parcurse pentru luarea acestor decizii. Cu cât personalul din cadrul SIM înțelege mai bine situațiile cu care se confruntă managerii operațiunilor atunci când iau deciziile, cu atât va fi mai mare probabilitatea ca informațiile să corespundă deciziilor pe care trebuie să le ia acești manageri.
3. *Însărcinarea, ori de câte ori este posibil, atât a managerilor cu autoritate ierarhică, cât și a personalului din cadrul SIM de a derula activitățile SIM ținând cont de costuri și de avantaje* – Această responsabilitate reamintește managerilor cu autoritate ierarhică și personalului din cadrul SIM că avantajele obținute de organizație din funcționarea SIM trebuie să fie mai mari decât costurile impuse de funcționarea sistemului. De fapt, în acest fel atât managerii cu autoritate ierarhică, cât și personalul din cadrul SIM devin mai preocupați de costuri.
4. *Folosirea SIM într-o manieră care să ia în considerare factorul uman* – Un SIM, ca orice organizare formală de tip piramidal, se bazează pe supoziția că problemele dintr-o organizație trebuie gestionate într-o manieră complet logică. Desigur, logica este importantă pentru proiectarea și implementarea SIM. Totuși, activitățile SIM trebuie, de asemenea, să ia în considerare și aspectele care țin de factorul uman. Mai presus de toate, chiar dacă activitățile SIM sunt bine gândite și complet logice, SIM poate fi ineficient pentru simplul fapt că oamenii nu-l folosesc așa cum s-a planificat.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Să presupunem că Dunlap tocmai a decis să folosească un SIM în cadrul organizației. Sunbeam, ca orice altă firmă, va câștiga probabil semnificativ prin planificarea cu atenție a modului în care va fi conceput SIM. De exemplu, probabil că răspunsurile la următoarele întrebări pe parcursul etapei de planificare a SIM al firmei Sunbeam se vor dovedi utile. Este achiziționat și integrat un sistem adecvat de calculatoare? Firma are nevoie de noi salariați în cadrul SIM sau personalul existent va necesita o pregătire suplimentară pentru a putea asigura funcționarea noului SIM?

În legătură cu etapele de proiectare și implementare ale noului SIM al firmei Sunbeam, Dunlap trebuie să răspundă la întrebări de tipul: Cum vom proiecta noul SIM ținând cont de deciziile care vor fi luate de manageri? Cum să ne asigurăm că noul SIM, așa cum este proiectat și implementat, va deveni operațional?

Dunlap, ca și personalul din cadrul SIM, vor trebui continuu să încerce să îmbunătățească noul SIM. Toți utilizatorii noului SIM vor trebui să fie conștienți de simptomele care scot în evidență caracterul inadecvat al SIM și vor trebui în mod constant să scoată în evidență și să elimine slăbiciunile SIM. Dintre sugestiile pentru îmbunătățirea noului SIM am putea aminti: (1) intensificarea cooperării dintre managerii SIM, personalul SIM și managerii cu autoritate ierarhică (2) accentuarea faptului că scopul SIM este acela de a oferi managerilor informații pentru luarea deciziilor (3) folosirea analizei cost-avantaje pentru a evalua activitățile SIM și (4) funcționarea SIM într-o manieră care să țină cont de factorul uman.

TEHNOLOGIA INFORMAȚIEI

Tehnologia constă din orice tip de echipament sau de proces pe care membrii organizației îl folosesc pentru a-şi presta activitatea. Această definiție are în vedere atât uneltele vechi de tipul nicovalei folosite de fierari, cât şi instrumentele noi de tipul realității virtuale. Această secțiune analizează un segment al tehnologiei, **tehnologia informației**, sau tehnologia care se focalizează pe folosirea informației în prestarea activității. O serie de noutăți în domeniul tehnologiei informației sunt abordate mai detaliat prin intermediul următoarelor secțiuni: sprijinul calculatoarelor în folosirea informației, sistemul de sprijinire a deciziilor de management (SSDM) şi rețelele de calculatoare.

Tehnologia constă din orice tip de echipament sau de proces pe care membrii organizației îl folosesc pentru a-şi presta activitatea.

Tehnologia informației este tehnologia care se focalizează pe folosirea informației în prestarea activității.

SPRIJINUL CALCULATOARELOR ÎN FOLOSIREA INFORMAȚIILOR

Managerii trebuie să culeagă, să analizeze şi să transforme în informații o cantitate copleşitoare de date înainte de a lua numeroase decizii. De fapt, mulți manageri atât din Statele Unite, cât şi din Marea Britanie sau din alte țări se plâng în prezent că sunt copleşiți de informații.[20] Calculatorul este instrumentul pe care managerii pot să-l folosească pentru a primi un sprijin în îndeplinirea sarcinii atât de complicate şi de consumatoare de timp a generării acestor informații.

Calculatorul este un instrument electronic capabil să accepte şi să interpreteze datele, să efectueze operațiile care i se comandă asupra acestor date şi să raporteze rezultatul acestor operații. Calculatoarele oferă managerilor capacitatea de a înregistra cantități imense de date financiare, legate de stocuri, precum şi de alte tipuri de date care pot fi oricând accesate pentru a lua deciziile zilnice. Aceste decizii pot fi diverse şi se pot focaliza pe probleme cum ar fi facturarea mai eficientă a clienților, situația sumelor de bani care trebuie să fie primite de către firmă, comandarea materialelor în cantitățile adecvate, plata la timp a furnizorilor, precum şi urmărirea ca proiectele planificate să se deruleze conform graficului.

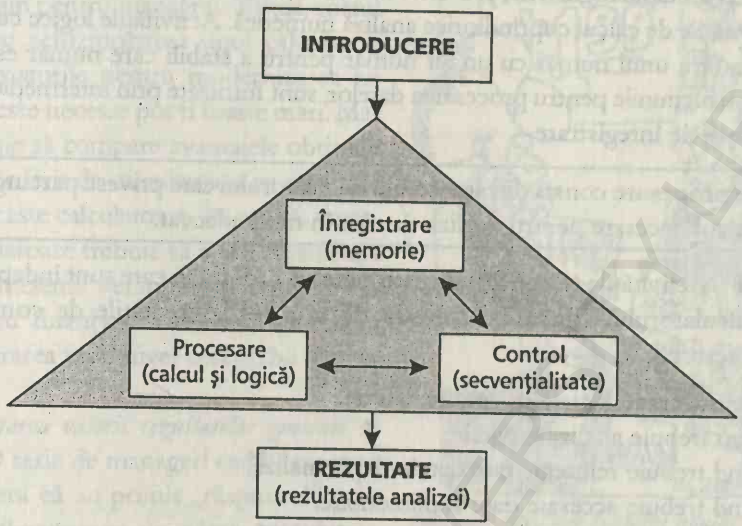
Calculatorul este un instrument electronic capabil să accepte şi să interpreteze datele, să efectueze operațiile care i se comandă asupra acestor date şi să raporteze rezultatul acestor operații. Calculatoarele sunt extrem de utile pentru obținerea informațiilor din datele brute.

Secțiunile care urmează analizează principalele funcții ale calculatoarelor şi posibilele capcane în folosirea calculatoarelor.

PRINCIPALELE FUNCȚII ALE CALCULATOARELOR Funcția unui calculator este activitatea pe care trebuie să o întreprindă calculatorul pentru a genera informațiile. Calculatoarele îndeplinesc cinci funcții principale:

1. Introducere.
2. Înregistrare.

FIGURA 21.6 Legăturile dintre cele cinci funcții principale ale unui calculator



3. Procesare.
4. Control.
5. Generare a rezultatelor.

Legăturile dintre aceste funcții sunt prezentate în Figura 21.6.

Introducerea **Funcția de introducere** constă din activitățile calculatorului prin intermediul cărora calculatorul introduce datele care urmează a fi analizate și instrucțiunile care trebuie urmate pentru a analiza datele în mod adecvat. Așa cum ne arată Figura 21.6, scopul funcției de introducere este acela de a oferi datele care vor fi folosite în îndeplinirea funcțiilor de înregistrare, prelucrare, control și generare a rezultatelor.

1. **Funcția de introducere** constă din activitățile calculatorului prin intermediul cărora calculatorul introduce datele care urmează a fi analizate și instrucțiunile care trebuie urmate pentru a analiza datele în mod adecvat.

Înregistrarea **Funcția de înregistrare** constă din activitățile calculatorului prin intermediul cărora calculatorul înregistrează datele introduse pe parcursul îndeplinirii funcției de introducere. Unitatea de înregistrare, sau memoria, unui calculator este asemănătoare memoriei umane prin aceea că pot fi înregistrate diferite date înainte de prelucrarea lor. În plus, datele pot fi înregistrate, prelucrate și apoi înregistrate din nou ori de câte ori se dovedește necesar. Așa cum ne arată Figura 21.6, activitățile de înregistrare, de prelucrare și de control depind una de alta și, în cele din urmă, generează rezultatele produse de calculator.

2. **Funcția de înregistrare** constă din activitățile calculatorului prin intermediul cărora calculatorul înregistrează datele introduse pe parcursul îndeplinirii funcției de introducere.

Procesarea **Funcția de procesare** constă din activitățile calculatorului care privesc parcurgerea atât a etapei logice, cât și a celei de calcul necesare pentru analiza datelor în mod adecvat. Activitățile de calcul cuprind orice analiză numerică. Activitățile logice cuprind analize de tipul comparării unui număr cu un alt număr pentru a stabili care număr este mai mare. Datele, ca și instrucțiunile pentru procesarea datelor, sunt furnizate prin intermediul activităților de introducere și de înregistrare.

---

3. Funcția de procesare constă din activitățile calculatorului care privesc parcurgerea etapelor logice și de calcul necesare pentru analiza datelor în mod adecvat.

Controlul Activitățile calculatorului care dictează ordinea în care sunt îndeplinite celelalte funcții ale calculatorului constituie **funcția de control**. Activitățile de control specifică următoarele lucruri:

1. Când trebuie accesate datele după înregistrare.
2. Când și cum trebuie analizate datele.
3. Dacă și când trebuie reînregistrate datele după analiză.
4. Dacă și când trebuie accesate date suplimentare.
5. Când trebuie să înceapă și să se încheie activitățile de generare a rezultatelor (descrise în paragraful următor).

---

4. Funcția de control constă din activitățile calculatorului care dictează ordinea în care sunt îndeplinite celelalte funcții ale calculatorului.

Generarea rezultatelor **Funcția de generare a rezultatelor** cuprinde activitățile care preiau rezultatele funcțiilor de introducere, înregistrare, procesare și control și le transmit în afara calculatorului. Aceste rezultate pot apare sub diverse forme, cum ar fi datele de pe benzile magnetice sau caracterele tipărite pe hârtie. În mod evident, forma în care vor apare rezultatele este influențată, în principal, de modul în care vor fi folosite aceste rezultate. De exemplu, rezultatele care apar pe banda magnetică pot fi folosite în calitate de intrări pentru o altă analiză pe calculator, dar acestea sunt de puțin folos oamenilor care vor să le analizeze direct.

---

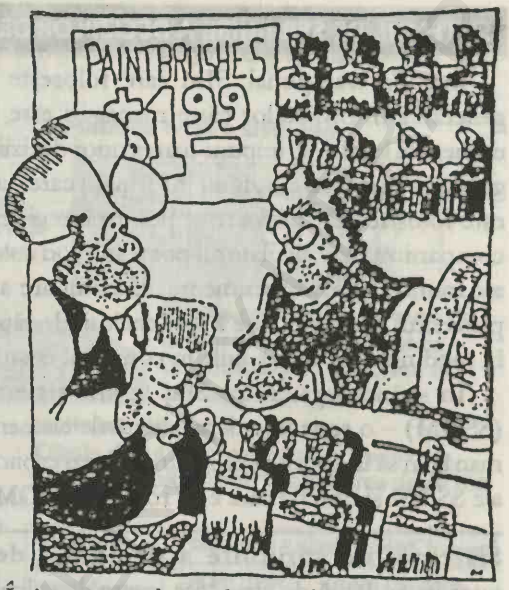
5. Funcția de generare a rezultatelor cuprinde activitățile care preiau rezultatele funcțiilor de introducere, înregistrare, procesare și control și le transmit în afara calculatorului.

POSIBILE CAPCANE ÎN FOLOSIREA CALCULATORULUI Calculatorul este un instrument de management complex care are potențialul de a-și aduce o contribuție semnificativă la succesul organizației. Totuși, pentru ca acest potențial să se materializeze trebuie evitate următoarele capcane posibile:[21]

1. *Aprecierea că un calculator poate să întreprindă în mod independent activități creatoare* – Calculatorul nu poate diminua necesitatea ca managerul să dispună de o capacitate creatoare și de un raționament profesionist. Calculatorul este capabil numai să urmeze instrucțiunile precise și detaliate pe care i le dă utilizatorul. Persoana care folosește calculatorul trebuie să-i spună exact calculatorului ce să facă, cum să facă și când să facă. Calculatoarele sunt pur și simplu echipamente care trebuie îndrumate foarte precis de către utilizatori pentru a îndeplini o anumită funcție.

2. *Cheltuirea unor sume prea mari de bani pe calculatoare* – În general, calculatoarele pot fi de un mare sprijin pentru manageri. Totuși, costul inițial pentru achiziționarea unui calculator, precum și costurile pentru modernizarea lui atunci când este necesar pot fi foarte mari. Managerii trebuie să compare avantajele obținute din sprijinul oferit de calculatoare cu costurile impuse de aceste calculatoare. În esență, investiția în calculatoare trebuie să ajute organizația să obțină suficiente venituri suplimentare nu numai pentru finanțarea calculatoarelor ci și pentru asigurarea unui nivel acceptabil al profitului net.

3. *Supraestimarea valorii rezultatelor generate de calculator* – O serie de manageri cad în capcana de a considera că au primit „răspunsul" prin informațiile generate de către calculator. Caricatura anterioară ne prezintă tipurile de probleme care pot să apară atunci când membrii organizației consideră că vor obține automat „răspunsul" prin intermediul calculatorului. Managerii trebuie să recunoască faptul că rezultatele generate de calculator sunt pe măsura calității datelor și a instrucțiunilor de analiză a datelor pe care oamenii le-au introdus în calculator. Datele incorecte sau instrucțiunile inadecvate date calculatorului dau naștere unor rezultate care nu se dovedesc utile. O expresie des folosită pentru a descrie un asemenea aspect este „ați introdus gunoi, ați obținut gunoi".



Îmi pare rău, dar conform noului nostru calculator în valoare de 40.000 de dolari, nu avem nici un fel de pensule – și chiar dacă am avea, calculatorul n-ar ști cât să ceară pe ele.

Orlando Sentinel (1 mai 1989)

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Calculatorul va fi, cu siguranță, un instrument util pentru Dunlap în luarea deciziilor privind restrângerea activității, precum și a altor decizii în cadrul firmei Sunbeam. Calculatoarele pot accepta date proprii firmei cum ar fi nivelurile specifice ale producției pentru diferite produse, pot efectua operații asupra acestor date de tipul determinării creșterii în procente a cantităților de produse expediate zilnic sau săptămânal către clienți și pot oferi rapid managerilor rezultatele obținute. Pentru ca managerii să primească aceste rezultate, datele trebuie introduse în calculatoarele firmei Sunbeam, iar apoi trebuie înregistrate, procesate și controlate în mod corespunzător.

Alături de oferirea unor astfel de informații valoroase pentru luarea deciziilor de tipul rapoartelor privind producția și expedierea mărfurilor, calculatoarele la o firmă cum este Sunbeam pot îndeplini multe alte funcții. De exemplu, calculatoarele pot genera și urmări facturile clienților firmei Sunbeam, pot verifica statele de plată și pot concepe comenzi pentru materialele care urmează să fie cumpărate de la furnizori. În ciuda rolului esențial al calculatoarelor, Dunlap trebuie să rețină că aceste calculatoare, întocmai ca orice alt instrument de management, au propriile limite. De exemplu, Dunlap trebuie să rețină că sprijinul pe care-l vor aduce calculatoarele firmei Sunbeam depinde de calitatea oamenilor care folosesc aceste calculatoare și că managerii nu trebuie să se aștepte ca aceste calculatoare să întreprindă în mod independent activitățile creatoare.

SISTEMUL DE SPRIJINIRE A DECIZIILOR DE MANAGEMENT (SSDM)

În mod tradițional, SIM care folosește sprijinul electronic pentru culegerea datelor și generarea informațiilor către manageri este inestimabil. Sprijinul SIM este util în special în domeniile în care se impune luarea unor decizii programate (vezi capitolul 7), întrucât calculatorul generează în mod continuu informații care-i ajută pe manageri să ia aceste decizii. Un exemplu este folosirea calculatoarelor pentru înregistrarea costurilor cumulate ale muncii în funcție de compartiment. Calculatorul poate în mod automat să adune și să actualizeze costurile cumulate ale muncii pe compartimente, să compare aceste costuri cu bugetele anuale și să determine procentul din buget care a fost cheltuit de către fiecare compartiment. Astfel de informații sunt, în mod normal, foarte utile în controlul costurilor muncii pe fiecare compartiment în parte.

În strânsă legătură cu SIM se află **sistemul de sprijinire a deciziilor de management (SSDM)** – o serie interdependentă de elemente care vin în sprijinul deciziilor și care îi ajută pe manageri să ia decizii neprogramate (vezi capitolul 7).[22] Figura 21.7 prezintă posibilele componente ale SSDM și descrie care este rolul lor. SSDM se caracterizează, în mod specific, prin:[23]

Sistemul de sprijinire a deciziilor de management (SSDM) reprezintă o serie interdependentă de elemente legate de calculator care vin în sprijinul deciziilor și care îi ajută pe manageri să ia decizii neprogramate.

---

1. *Una sau mai multe baze de date ale firmei* – O **bază de date** este un depozit de date organizat în mod corespunzător pentru a satisface nevoile de informații ale diverșilor membri ai organizației. Aceste baze de date (denumite, de asemenea, *baze de date ale firmei*) tind să conțină date despre toate aspectele importante ale operațiunilor unei firme, cuprinzând atât date financiare, cât și date nefinanciare. Datele sunt folosite pentru a analiza probleme importante pentru organizație. De exemplu, un manager poate descoperi că datele din baza de date sunt utile pentru a prognoza profiturile pe fiecare din următorii trei ani.

Baza de date este un depozit de date organizat în mod corespunzător pentru a satisface nevoile de informații ale diverșilor membri ai organizației.

---

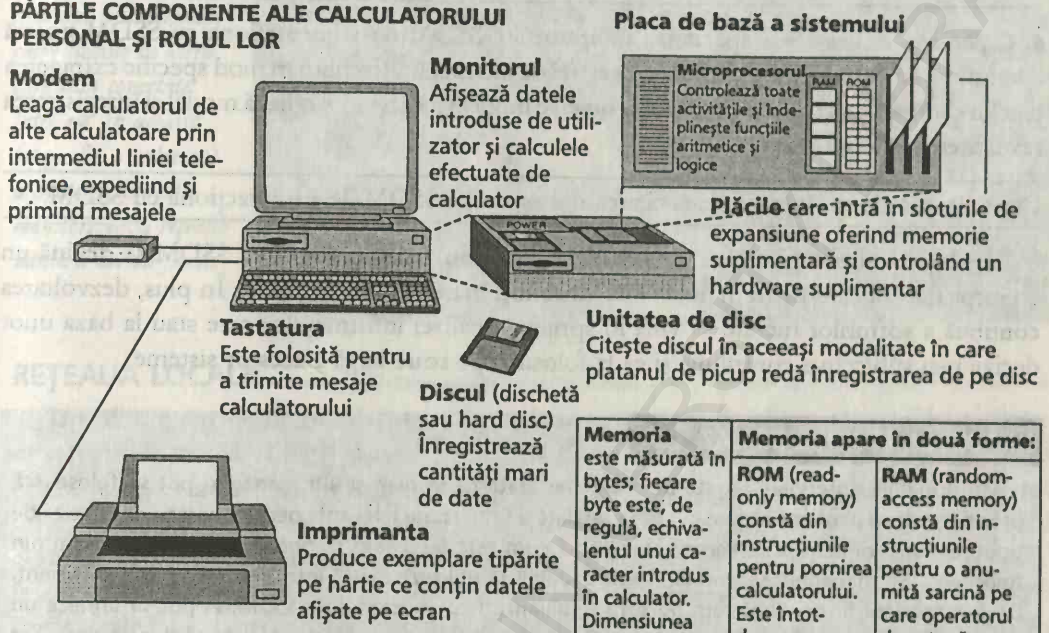
2. *Una sau mai multe baze de date ale utilizatorilor* – Alături de baza de date a firmei, SSDM cuprinde, de regulă, și una sau mai multe baze de date ale utilizatorilor. O **bază de date a utilizatorului** este o bază de date concepută de un manager sau de un alt utilizator. Aceste baze de date pot fi derivate din baza de date a firmei, dar nu se limitează în mod neapărat la aceasta. Ele tind să abordeze probleme specifice care se încadrează în aria de preocupări a utilizatorului. De exemplu, managerul de producție ar putea fi interesat să analizeze problema specifică a micșorării costurilor de producție. Pentru aceasta, managerul ar putea concepe o bază de date simplă care cuprinde date din cadrul compartimentului privind rata respingerilor de materiale achiziționate de la diverși furnizori. Managerul ar putea fi capabil să micșoreze costurile de producție prin renunțarea la achiziția de materiale de la furnizorii ale căror materiale au înregistrat cea mai mare rată a respingerilor.

Baza de date a utilizatorului este o bază de date concepută de un manager sau de un alt utilizator.

---

3. *O serie de instrumente cantitative incluse într-o bază model* – O **bază model** este constituită dintr-o serie de programe cantitative de calculator care pot sprijini utilizatorii SSDM în analiza datelor

FIGURA 21.7 Componente posibile ale sistemului de sprijinire a deciziilor de management (SSDM)



Memoria este măsurată în bytes; fiecare byte este, de regulă, echivalentul unui caracter introdus în calculator. Dimensiunea memoriei calculatorului este descrisă, în general, în kilobytes (1K = 1.024 bytes).	**Memoria apare în două forme:**	
	ROM (read-only memory) constă din instrucțiunile pentru pornirea calculatorului. Este întotdeauna preprogramată de către producător.	**RAM** (random-access memory) constă din instrucțiunile pentru o anumită sarcină pe care operatorul dorește să o execute calculatorul. Aceste instrucțiuni sunt introduse prin intermediul tastaturii sau al discului și se pierd atunci când calculatorul se închide.

incluse în bazele de date. De exemplu, managerul de producție amintit la punctul 2 ar putea folosi un program de analiză a corelațiilor inclus într-o bază model pentru a stabili cu acuratețe dacă există vreo legătură între rata respingerilor și materialele primite de la diverși furnizori.

Baza model este constituită dintr-o serie de programe cantitative de calculator care pot sprijini utilizatorii SSDM în analiza datelor incluse în bazele de date.

Una dintre trăsăturile bazei model este capacitatea acesteia de a permite utilizatorului să întreprindă o **analiză de tipul „ce-ar fi dacă"** – simularea unei situații specifice activității în mod repetat, folosind date oarecum diferite pentru domeniile de decizie alese. De exemplu, un manager ar putea să stabilească mai întâi profitabilitatea firmei în condițiile prezente. Apoi, managerul s-ar putea întreba ce se va întâmpla dacă se va înregistra o creștere cu 5% a costurilor materialelor. Sau dacă produsele vor fi vândute la un alt preț. Programe folosite pe scară largă cum ar fi Lotus 1-2-3 și Interactive Financial Planning System (IFPS)[24] permit managerilor să pună câte întrebări doresc de tipul „ce-ar fi dacă" și să-și salveze răspunsurile fără să modifice datele originale.

Analiza de tipul „ce-ar fi dacă" este simularea unei situații specifice activității în mod repetat, folosind date oarecum diferite pentru domeniile de decizie alese.

4. *Capacitatea de dialog* – Capacitatea utilizatorului SSDM de a interacționa cu SSDM poartă denumirea de **capacitate de dialog.** O astfel de interacțiune implică în mod specific extragerea datelor dintr-o bază de date, apelarea la diverse modele incluse într-o bază model și înregistrarea rezultatelor analizei într-un fișier.

Capacitatea de dialog este capacitatea utilizatorului SSDM de a interacționa cu SSDM.

Evoluțiile tehnologice ale microcalculatoarelor au făcut ca folosirea SSDM să devină un concept fezabil care poate fi aplicat de către toți managerii din prezent. În plus, dezvoltarea continuă a softurilor menite să vină în sprijinul analizei informațiilor care stau la baza unor decizii mai subiective contribuie și ea la folosirea pe scară largă a acestor sisteme.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Informațiile anterioare legate de SSDM ne arată ca Dunlap și alți manageri pot să folosească propriile softuri pentru a obține din baza de date a firmei date relevante pentru luarea unor decizii de tipul restrângerii activității. Pentru ca o firmă cum este Sunbeam să obțină un avantaj maxim din folosirea SIM, managerii săi trebuie să fie capabili să utilizeze SSDM într-un mod eficace și eficient. Dacă managerii firmei Sunbeam nu sunt familiarizați cu conceptul de SSDM, ei pot să urmeze un program de instruire și în acest fel să devină capabili să folosească SSDM atât pentru luarea deciziilor programate, cât și a deciziilor neprogramate.

În conceperea și folosirea celui mai avantajos SIM posibil, managementul de la o firmă cum este Sunbeam trebuie să se asigure că utilizatorii SIM din cadrul firmei dispun de echipamente adecvate pentru operarea SSDM, au un acces corespunzător la baza de date a firmei, folosesc în mod corespunzător bazele de date ale utilizatorilor, au baze model adecvate și dispun de o capacitate de dialog corespunzătoare în cadrul SSDM din firmă. Dacă managementul va folosi cu succes aceste principii necesare pentru funcționarea SSDM în cadrul firmei, atunci se va înregistra o mare probabilitate ca SSDM al firmei să fie folosit în mod corespunzător. Dacă, pe de altă parte, managementul nu are succes în aplicarea acestor principii, el va fi probabil capabil să îmbunătățească operațiunile prin încurajarea membrilor organizației de a folosi în mod adecvat SSDM.

REȚELELE DE CALCULATOARE

O **rețea de calculatoare** este un sistem alcătuit din două sau din mai multe calculatoare conectate între ele care permite utilizatorilor calculatoarelor să comunice, să coopereze și să-și folosească în comun resursele. Atunci când funcționează în mod corespunzător, rețeaua de calculatoare este un instrument al tehnologiei informației care încurajează salariații să-și maximizeze potențialul și productivitatea. Următoarele secțiuni analizează două tipuri de rețele de calculatoare care s-au bucurat în ultimul timp de cea mai mare atenție din partea managerilor moderni: rețelele locale și Internetul.

Rețeaua de calculatoare este un sistem alcătuit din două sau din mai multe calculatoare conectate între ele care permite utilizatorilor calculatoarelor să comunice, să coopereze și să-și folosească în comun resursele.

O rețea locală, sau LAN, este o rețea pentru gestionarea fluxului de informații către stațiile de lucru care sunt conectate între ele. În această fotografie, o salariată a firmei Microsoft monitorizează rețeaua locală a acestei firme.

REȚEAUA LOCALĂ

Una dintre rețelele de calculatoare folosite în mod obișnuit de către organizațiile moderne este **rețeaua locală (LAN)**. LAN (abrevierea de la **local area network**) este o rețea de calculatoare caracterizată prin existența unui soft care gestionează modul în care circulă informațiile prin cablu pentru a ajunge la o serie de utilizatori ale căror stații de lucru computerizate sunt conectate între ele. Una dintre regulile empirice recomandă ca atunci când într-o organizație există cinci calculatoare, aceste calculatoare să fie conectate sub forma unei rețele locale.[25] La acest număr de calculatoare, costul rețelei va fi depășit de avantajele importante obținute de către organizație – de exemplu, posibilitatea care li se oferă utilizatorilor calculatoarelor de a comunica mai eficace și mai eficient unul cu altul și de a folosi în comun softuri scumpe.

Rețeaua locală (LAN) este o rețea de calculatoare caracterizată prin existența unui soft care gestionează modul în care circulă informațiile prin cablu pentru a ajunge la o serie de utilizatori ale căror stații de lucru computerizate sunt conectate între ele.

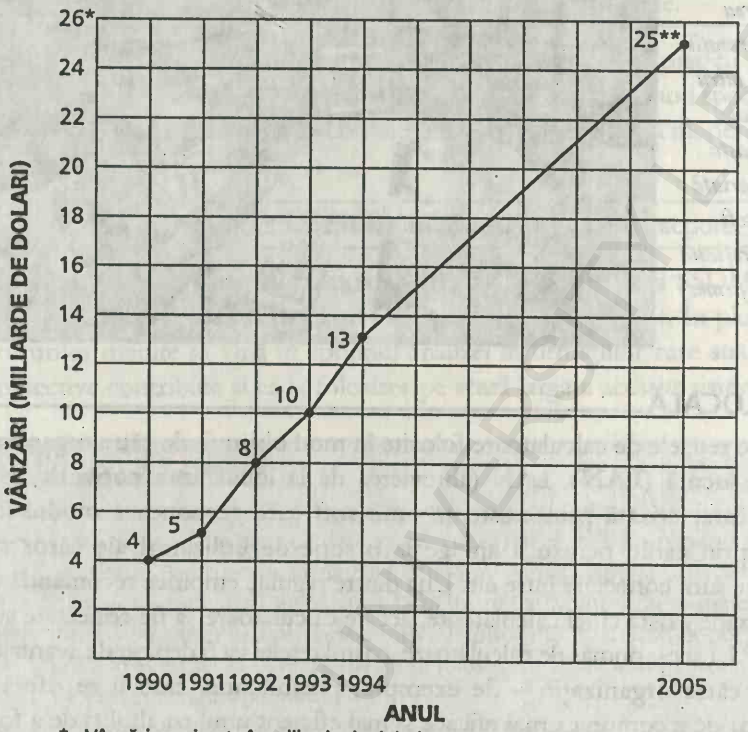
Figura 21.8 ne prezintă creșterea interesului managementului pentru folosirea rețelelor locale fapt demonstrat de sporirea permanentă a vânzărilor de echipamente folosite pentru construirea unor astfel de rețele. Deși acest entuziasm în creștere a determinat multe firme care oferă sprijin în domeniul calculatoarelor să extindă gama de produse pentru rețelele locale care este oferită organizațiilor, managerii trebuie să fie precauți și să nu investească în produsele pentru rețelele locale care nu trec testul unei analize riguroase cost-avantaje.[26]

INTERNETUL

Internetul, un instrument al tehnologiei informației, constituie o mare rețea alcătuită din rețele interconectate de calculatoare care leagă oamenii și calculatoarele din întreaga lume prin intermediul liniilor telefonice, al sateliților și al altor sisteme de telecomunicații. Mai simplu formulat, Internetul este o rețea extinsă de calculatoare care leagă circa 1 milion de rețele mai mici de calculatoare din întreaga lume.[27] Următorul citat conține o descriere valoroasă a Internetului:[28]

> Probabil cea mai bună comparație este cu un sistem gigantic de „autostrăzi" care conectează calculatoarele. Internetul conectează toate tipurile de calculatoare, indiferent cine le-a produs,

FIGURA 21.8 Vânzările totale, exprimate în dolari, de echipamente folosite pentru construirea rețelelor locale în cadrul organizațiilor



* Vânzări exprimate în miliarde de dolari

** Estimările făcute de autor pe baza tendințelor de evoluție a acestui fenomen

ce programe folosesc și cui aparțin – de la cele mai mari supercalculatoare din lume până la cele mai mici calculatoare de tipul laptop-ului. Prin conectarea acestor calculatoare, Internetul conectează oamenii care folosesc calculatoarele. Rețeaua se numește Internet întrucât conectează nu numai calculatoarele, dar și toate tipurile de rețele regionale sau locale care, la rândul lor, conectează între ele calculatoarele din care sunt alcătuite. Ca și sistemul de autostrăzi, Internetul constă din „autostrăzi" interstatale și statale, precum și din „șosele" mai mici. Numărul de calculatoare și de oameni legați prin intermediul Internetului se ridică în prezent la zeci de milioane și cunoaște un ritm din ce în ce mai mare de creștere.

Internetul constituie o mare rețea alcătuită din rețele interconectate de calculatoare care leagă oamenii și calculatoarele din întreaga lume prin intermediul liniilor telefonice, al sateliților și al altor sisteme de telecomunicații.

Evoluând de la un proiect conceput și inițiat de către Departamentul Apărării din SUA la începutul anilor '70 pentru a permite oamenilor de știință și cercetătorilor să comunice și să schimbe mai bine informații, Internetul din ziua de astăzi oferă unui număr de peste 30 de milioane de utilizatori informații și capacitatea de a comunica în întreaga lume. Prognozele arată că până la începutul noului mileniu, peste 100 de milioane de oameni vor folosi Internetul. În plus, așa cum ne înfățișează Tabelul 21.2, numărul managerilor care apelează la Internet

TABELUL 21.2 Numărul în creștere de firme care apelează la Internet pentru a derula afaceri

Tipurile de firme	1990	1991	1992	1993	1994[1]	2000[3]
Servicii financiare	3	17	46	125	281	18.000
Avocatură	0	4	10	38	114	7.300
Publicitate	0	1	1	7	21	1.300
Edituri	1	8	27	96	212	13.500
Divertisment	0	1	2	4	16	1.024
Cu capital de risc	0	0	1	11	23	1.600
Total[2]	93	1.044	3.054	8.412	18.245	1.180.000

Sursa: Internet Info
[1]Până la 15 august
[2]*Cuprinde și alte categorii*
[3]Estimările autorului în funcție de tendințele înregistrate de acest fenomen

pentru a derula afaceri crește foarte rapid, neînregistrându-se nici un semn de încetinire a acestui fenomen.

Managerii folosesc Internetul în modalități foarte diverse. Unii îl folosesc pentru a monitoriza și a culege informații de ultimă oră care pot avea impact asupra organizațiilor pe termen scurt. De exemplu, informațiile privind fluctuația ratelor dobânzii, precum și cele privind ultimele acțiuni ale concurenților pot fi obținute de pe Internet. Alți manageri folosesc Internetul pentru a monitoriza și a urmări tendințele guvernamentale care pot avea impact asupra organizațiilor pe termen lung. De exemplu, probleme de tipul evoluției relațiilor comerciale dintre Statele Unite și China sau al ultimelor evoluții din domeniul legislației acțiunii afirmative pot fi ușor monitorizate pe Internet. Următoarea secțiune – Managementul și Internetul – descrie modul în care firma Dell Computer folosește Internetul pentru a-și îndeplini atât obiectivele de servire a clienților, cât și cele privind imaginea firmei.

Apoi, celelalte secțiuni ale capitolului vor continua să analizeze Internetul oprindu-se asupra World Wide Web-ului, a poștei electronice și a intranetului, prezentând modul în care acești factori pot să-i ajute pe manageri să îndeplinească obiectivele organizației. O serie de manageri folosesc Internetul chiar pentru a găsi noi salariați pentru firmele lor (vezi Figura 21.9).

MANAGEMENTUL ȘI INTERNETUL

Dell Computer folosește Internetul pentru a servi clienții și a-și construi imaginea

Împătimitul autodeclarat după calculatoare, Jay Snyder, petrece toată ziua făcând ceea ce-i place să facă: să navigheze pe Internet. Iar pentru această pasiune primește chiar bani.

Domnul Snyder și alți șase colegi de-ai lui constituie echipa de navigare pe Internet a firmei Dell Computer. Ei caută pe Internet toate informațiile care au legătură cu produsele firmei Dell, sunt dispuși să participe la „forumuri" de conversații prin care să ajute la rezolvarea problemelor clienților, să schimbe percepțiile negative și să protejeze reputația firmei.

„Mă distrez foarte bine", spune domnul Snyder.

Pentru Dell şi alte firme de calculatoare, Internetul este mai mult decât o distracţie. În fiecare zi, utilizatorii calculatoarelor îi întreabă pe alţi „navigatori" ce produse le pot recomanda. În fiecare oră, cei care conversează în spaţiul cibernetic se plâng de lucruri care pot dăuna reputaţiei firmei.

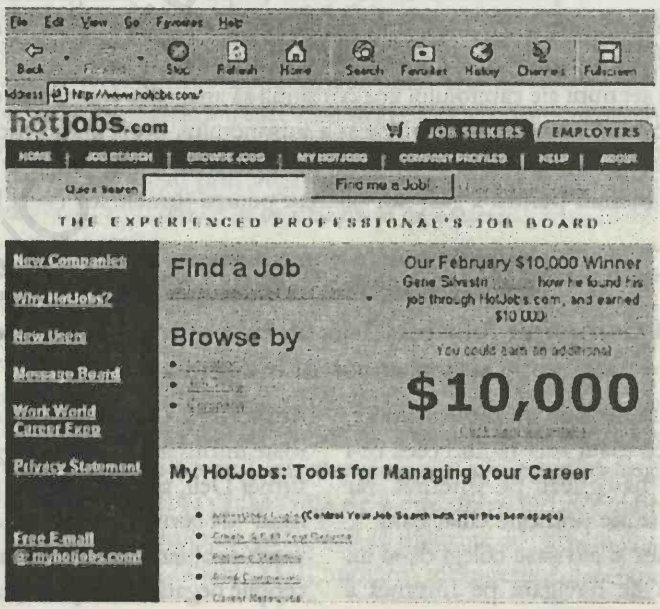
„Oamenilor nu le este ruşine să-şi spună opiniile pe marginea acestor lucruri", spune Steve Smith, directorul responsabil cu sprijinul tehnic al firmei Dell.

Internetul nu este singurul loc care este puricat în aceste zile de salariaţii firmelor de calculatoare. Reţele cum ar fi CompuServe, America Online şi Prodigy au devenit mijloace din ce în ce mai importante de servire a clienţilor. Majoritatea marilor producători de calculatoare organizează „forumuri" pentru întrebări şi informaţii legate de produse. Consilierii tehnici răspund întrebărilor şi trimit plângerile directorilor.

Dispozitivele electronice sunt mai ieftine decât telefoanele, iar oficialii firmelor spun că uneori află mai multe lucruri pe cale electronică decât apelând la convorbirile telefonice şi la sondajele tradiţionale de piaţă. „Oamenii pot fi destul de direcţi. Poţi să fii plin de tupeu atunci când nu trebuie să priveşti pe cineva în ochi", spune Mal Ransom, vice-preşedintele responsabil cu marketingul al firmei Packard Bell Electronics, care uneori pătrunde chiar el pe reţelele Prodigy sau CompuServe pentru a răspunde clienţilor.

WORLD WIDE WEB-ul Probabil că segmentul cu ritmul cel mai mare de creştere de pe Internet este reprezentat de World Wide Web.[29] **World Wide Web** este un sistem care permite managerilor să dispună de o locaţie pentru informaţii denumită **site** care este disponibilă 24 de ore pe zi, 7 zile pe săptămână pentru toţi cei care folosesc Internetul. Fiecare site are o

FIGURA 21.9 **HotJobs este un site de pe Internet pe care managerii pot să prezinte posturile libere, iar cei aflaţi în căutarea unui loc de muncă pot să le treacă în revistă**



pagină de început denumită **pagină gazdă**, care, în general, conține câteva pagini de sprijin denumite **pagini derivate** în care sunt dezvoltate informațiile și ideile cuprinse în pagina gazdă. Caracteristici speciale de programare permit fiecărui vizitator al site-ului să intre rapid pe paginile derivate și să se reîntoarcă la fel de rapid pe pagina gazdă.

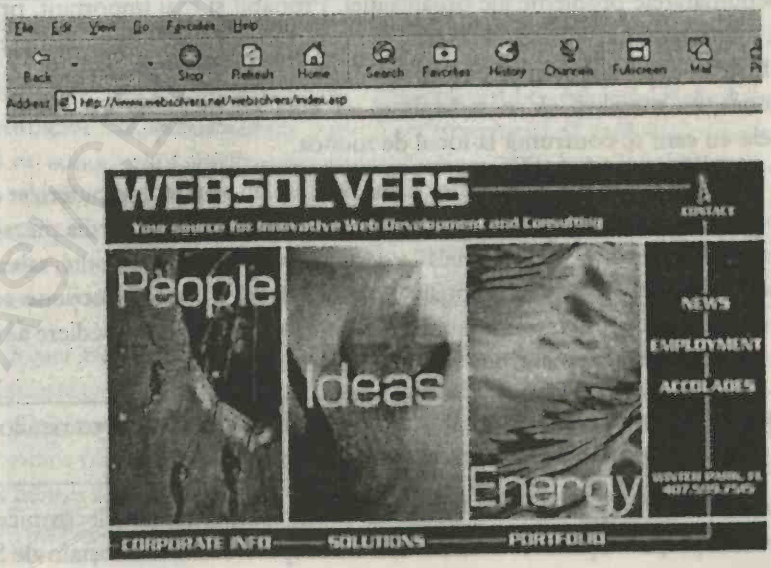
World Wide Web este un segment al Internetului care permite managerilor să dispună de o locație pentru informații, denumită **site,** disponibilă în permanență pentru cei care folosesc Internetul. Fiecare site are o pagină de început denumită **pagină gazdă**, care, în general, conține câteva pagini de sprijin denumite **pagini derivate** în care sunt dezvoltate informațiile și ideile cuprinse în pagina gazdă.

De exemplu, Figura 21.10 prezintă pagina gazdă a firmei WebSolvers, o firmă care oferă managerilor din întreaga lume servicii pentru site-uri. Printr-un clic făcut cu mouse-ul pe fiecare dintre cuvintele prezente în partea de jos a paginii gazdă, vizitatorul site-ului va intra rapid pe o pagină derivată care prezintă mai multe informații privind subiectul anunțat în pagina gazdă. Printr-un clic asemănător făcut pe pagina derivată, vizitatorul se poate reîntoarce rapid pe pagina gazdă. De exemplu, un clic pe cuvântul „Portfolio" de pe pagina gazdă a site-ului firmei WebSolvers va oferi vizitatorului, pe pagina derivată consacrată acestui subiect, mai multe informații despre clienții și realizările firmei. Un alt clic făcut pe pagina derivată îl va readuce rapid pe vizitator pe pagina gazdă a site-ului firmei WebSolvers.

Numărul de manageri care au înființat site-uri a crescut exponențial și se previzionează că acest număr va continua să crească rapid în viitorul apropiat. Managerii folosesc site-urile pentru a întreprinde o gamă diversă de activități, de la solicitarea fondurilor de capital de risc și până la rezervarea biletelor pentru călătoriile de afaceri.[30]

Managerii nu trebuie să se grăbească atunci când înființează un site; ei trebuie să fie foarte atenți să proiecteze și să implementeze un site care corespunde obiectivelor organizației.

FIGURA 21.10 Pagina gazdă de pe site-ul firmei WebSolvers



Reamintiți-vă că sarcina fundamentală a unui manager este aceea de a îndeplini obiectivele organizației prin folosirea resurselor organizației. Un site proiectat și folosit corespunzător constituie o resursă a organizației care îi poate ajuta pe manageri să îndeplinească obiective ale organizației de tipul:

- *Marketingul mai eficient al produselor* – Marketingul este foarte popular pe site-uri. Organizațiile oferă deja pe site-uri mii de produse diverse, inclusiv tricouri, calculatoare, cărți, servicii financiare, sfaturi și bilete de călătorie, bomboane. Un site organizat în mod adecvat îi poate ajuta pe manageri să promoveze produsele prin intermediul unei broșuri electronice care este eficientă din punct de vedere al costurilor, poate fi ușor actualizată și distribuită instantaneu în întreaga lume.
- *Sporirea calității recrutărilor efectuate de organizație* – Un site conceput în mod adecvat permite managementului să recruteze oameni foarte calificați pentru organizație. Managerii care folosesc site-urile în mod adecvat pot proiecta imaginea unei organizații progresiste care urmează tendințele din afaceri și care folosește toate instrumentele inovatoare disponibile pentru a-și asigura succesul. Această imagine poate fi utilă în atragerea celor mai bune resurse umane.
- *Sporirea calității produselor* – O parte importantă a procesului de impunere a unei calități înalte a produselor este reprezentată de capacitatea de a oferi servicii de înaltă calitate și de a menține comunicarea cu clienții după ce a fost vândut produsul. Un site oferă managerilor un mijloc eficient și eficace de comunicare cu clienții *după* ce aceștia au achiziționat produsele firmei.
- *Comunicarea pe plan global* – Mulți manageri moderni trebuie să comunice pe întregul glob. Un site le permite să intre în contact, rapid și ușor, cu aproape oricine din lume – iar comunicarea pe plan global prin intermediul unui site este, în general, mai puțin costisitoare decât folosirea mijloacelor tradiționale de comunicare. În plus, un site poate strânge legăturile dintre comunitățile internaționale.
- *Încurajarea creativității la nivelul membrilor organizației* – Fiecare organizație de succes își păstrează succesul prin găsirea unor soluții creatoare la problemele cu care se confruntă. În cazul în care este conceput și administrat în mod adecvat, un site poate constitui o soluție creatoare pentru nenumăratele probleme ale organizației. Probabil și mai important, prin înființarea unui site, managementul trimite un semnal clar tuturor membrilor organizației că este dispus să ofere instrumente tehnologice pentru rezolvarea creatoare a problemelor și că așteaptă, de asemenea, ca membrii să se străduiască să vină cu propriile lor soluții creatoare la problemele cu care se confruntă la locul de muncă.

POȘTA ELECTRONICĂ **Poșta electronică**[31] este un sistem computerizat de informații care oferă oamenilor capacitatea electronică de a crea, a edita și a-și expedia mesaje unii altora. Mesajele sunt expediate către „cutia poștală" a destinatarului unde pot fi citite, salvate, expediate altor persoane, tipărite, șterse sau se poate răspunde la ele. Această secțiune se focalizează asupra poștei electronice prin intermediul Internetului, domeniul de expediere a unor astfel de mesaje care înregistrează cel mai mare ritm de creștere.

Poșta electronică este un sistem computerizat de informații care oferă oamenilor capacitatea electronică de a crea, a edita și a-și expedia mesaje unii altora.

Dovezile despre ritmul din ce în ce mai mare de folosire a poștei electronice pe Internet abundă. De exemplu, un raport recent a scos în evidență că Serviciile Poștale ale SUA livrează

zilnic 330 de milioane de scrisori la o populație a Statelor Unite de 270 de milioane de locuitori. Pe de altă parte, America Online, un furnizor de servicii pe Internet cunoscut în întreaga lume, livrează zilnic, „în mod instantaneu", 225 de milioane de mesaje expediate prin poșta electronică la un număr de 12,5 milioane de abonați.[32] Cel mai mare furnizor de servicii pe Internet pare să se apropie rapid de volumul de scrisori expediate zilnic prin sistemul tradițional de poștă al Statelor Unite. Cei entuziasmați de poșta electronică apreciază sistemul tradițional de poștă drept un sistem cu „viteză de melc".

Folosirea poștei electronice în organizații oferă un mijloc de comunicare cu o viteză și un confort fără precedent. Mesajele pot fi efectiv transmise și primite în întreaga lume în decurs de câteva secunde, indiferent de locul din care sunt expediate, fiind nevoie doar de conectarea la Internet. Pe ansamblu, cei mai mulți specialiști sunt de acord că poșta electronică sporește semnificativ eficacitatea și eficiența comunicării în organizație. Totuși, așa cum ne arată următoarea secțiune – De la un sector de activitate la altul – defecțiunile tehnice pot face ca poșta electronică și avantajele care o însoțesc să devină fără valoare.

DE LA UN SECTOR DE ACTIVITATE LA ALTUL

Contabilitatea

O DEFECȚIUNE TEHNICĂ LA ARTHUR ANDERSEN FACE CA POȘTA ELECTRONICĂ SĂ-ȘI PIARDĂ VALOAREA

Andersen Consulting, un mare furnizor de rețele de calculatoare pentru firmele din America, a primit recent o lecție de primă importanță legată de cât de vulnerabile pot fi rețelele de calculatoare: Un salariat al firmei Andersen a făcut o greșeală necugetată pe calculator care s-a transmis la sute de alte calculatoare, iar mii de salariați ai firmei Andersen s-au trezit dintr-o dată că nu mai pot primi scrisori electronice.

Primele probleme au apărut pentru partenerul cu rol de conducere Lyle Ginsburg la sfârșitul unei zile de vineri după ce a trimis câteva rapoarte prin modem de la hotel. Intrând în rețeaua de calculatoare a companiei Andersen pentru a verifica mesajele, el a descoperit că propria sa cutie poștală era plină de un mesaj repetat de eroare: „utilizatorul ... nu a fost găsit în fișierul de nume și adrese".

Mesajul de eroare a apărut în cutiile poștale din întreaga lume întrucât un salariat – firma Andersen nu a spus cine sau unde – a instalat din greșeală un nou director în calculatorul „server" local care înregistrează, expediază și primește scrisorile electronice. Noul director l-a înlocuit pe cel existent, care conținea 24.000 de nume și adrese ale utilizatorilor. Apoi, calculatorul cu pricina – făcând precis ceea ce era programat să facă – a contactat automat alte circa 300 de servere din întreaga lume și le-a înlocuit directoarele cu noul director. Fără să aibă numele utilizatorilor, rețeaua nu mai era capabilă să mai găsească pe nimeni.

Folosirea poștei electronice în organizații poate ridica multe probleme. Întrucât poștei electronice îi lipsește cadrul oferit de limbajul trupului, de expresia feței, precum și de tonalitatea și de intonația vocii care este proprie comunicării față în față sau chiar prin intermediul telefonului, mesajele electronice pot fi citite sau interpretate greșit în cazul în care cuvintele mesajului nu sunt bine alese pentru a exprima subiectul acestuia. Deși o serie de programe de poștă electronică oferă un fel de mesagerie vocală, ele nu asigură încă o imitare perfectă a intonației naturale a

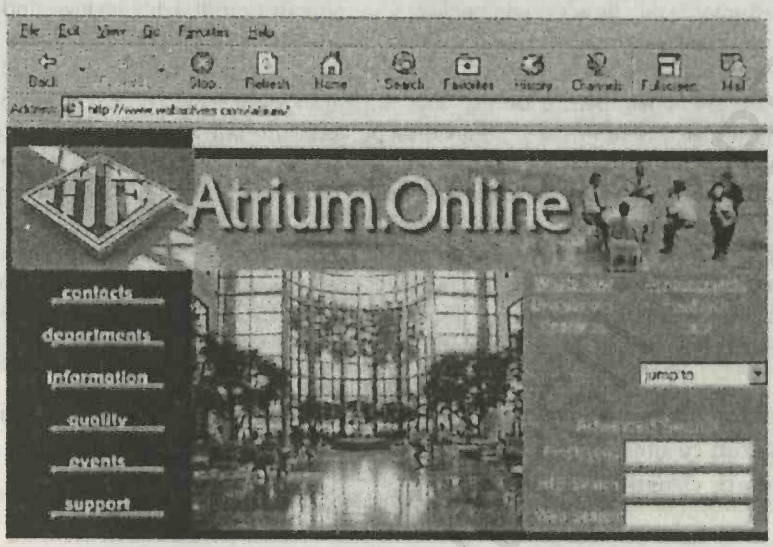
TABELUL 21.3 Sfaturi privind folosirea poştei electronice

1. Încercaţi să trataţi scrisoarea electronică întocmai cum trataţi o scrisoare tipărită pe o foaie de hârtie. Recitiţi cu atenţie toate mesajele înainte de a le expedia. Dacă programul dumneavoastră dispune de o facilitate de verificare a ortografiei, învăţaţi să o folosiţi.
2. Cercetaţi şi respectaţi politica firmei dumneavoastră privind expedierea unor copii ale mesajelor către colegii corespunzători.
3. Reţineţi că poşta electronică poate fi monitorizată în anumite firme şi că ea a fost recuperată de pe hard discul calculatorului şi folosită drept probă în procese juridice. Nu folosiţi poşta electronică pentru a iniţia sau a răspândi zvonuri, a repeta informaţii dăunătoare sau a răspândi informaţii false.
4. Convingeţi-vă că mesajul dumneavoastră este clar şi lipsit de ambiguitate. El trebuie să indice dacă aşteptaţi sau nu un răspuns.
5. Nu răspundeţi la scrisorile electronice care reprezintă o confirmare a primirii unor alte scrisori sau care transmit mulţumiri. Corespondenţa dumneavoastră electronică se va multiplica fără rost dacă veţi proceda în această manieră.
6. Când sunteţi nervos puteţi să scrieţi o scrisoare, dar nu o expediaţi şi nici nu o salvaţi.
7. Folosiţi un sistem simplu de înregistrare pentru scrisorile pe care vreţi să le salvaţi.
8. Nu expediaţi şi nici nu răspundeţi la scrisorile în lanţ. Ele supraîncarcă sistemul şi pot duce la întreruperea funcţionării întregii reţele.
9. Fiţi conservator în privinţa adăugării numelui dumneavoastră pe listele de adrese şi în buletinele informative.
10. Derulaţi corespondenţa personală de la calculatorul dumneavoastră de la domiciliu.

vocii. Prin folosirea anumitor taste pot fi introduse imagini ele expresiei feţei, de exemplu pentru o figură fericită se folosesc tastele :), iar pentru o figură tristă se folosesc tastele :(, dar aceste lucruri au o aplicabilitate redusă pentru limbajul de afaceri. De asemenea, întrucât expedierea unui mesaj depinde de simpla apăsare a unui buton, tentaţia este aceea de a expedia mesajul fără să-l mai citim încă o dată sau fără să ne mai gândim dacă ar fi bine să modificăm anumite cuvinte care-l compun. În sfârşit, întrucât mesajele pot fi expediate aşa de uşor, sistemul de poştă electronică dintr-o organizaţie, chiar prin natura sa, poate să contribuie la creşterea numărului de mesaje expediate şi, prin urmare, la o asediere a destinatarului cu informaţii. Tabelul 21.3 cuprinde o serie de sugestii pentru folosirea adecvată a poştei electronice.

INTRANETUL **Intraneturile** sunt reţele interne de comunicare în cadrul firmei care folosesc structura şi standardele Internetului pentru a permite salariaţilor dintr-o firmă să comunice şi să împărtăşească informaţii pe cale electronică. Figura 21.11 ne prezintă pagina gazdă de intranet a firmei HTE, o firmă de soft cu sediul în Lake Mary, Florida. Deşi softurile care permit firmelor să-şi constituie cu relativă uşurinţă propriile reţele de intranet devin mai accesibile, rolul important pe care îl au consultanţii profesionişti în proiectarea şi construirea reţelelor de intranet nu poate fi pus la îndoială. O serie dintre aceste programe noi sunt Intranetics 97, Involv Intranet, e:Folders şi HotOffice. Totuşi, instalarea unei astfel de reţele nu este deloc ieftină. Costurile principale sunt cele impuse de pregătirea salariaţilor legată de modul în care poate fi folosit intranetul şi de găsirea unei persoane care să gestioneze această reţea.[33]

FIGURA 21.11 Pagina gazdă de intranet a firmei HTE



Intranetul este o rețea internă de comunicare în cadrul firmei care folosește structura și standardele Internetului pentru a permite salariaților dintr-o firmă să comunice și să împărtășească informații pe cale electronică.

Pentru a oferi acces la informații unor parteneri de afaceri, furnizori sau clienți, firmele pot să-și extindă intranetul printr-un program de **extranet** care permite celor din afara firmei să solicite comenzi și să verifice situația comenzilor lor.[34] De exemplu, se așteaptă ca FedEx să încerce să-și schimbe semnificativ activitatea în viitorul apropiat, prin focalizarea pe sistemele de informații care urmăresc și coordonează livrarea pachetelor, activitate întreprinsă prin intermediul unui tip de extranet.[35]

Extranetul este un program care extinde intranetul pentru a permite celor din afara firmei să întreprindă activități cum ar fi solicitarea comenzilor și verificarea situației comenzilor lor.

Una dintre cele mai mari preocupări ale utilizatorilor de intranet constă în asigurarea securității rețelei, adică, împiedicarea celor din exterior (sau a persoanelor neautorizate din interior) de a pătrunde în sistem și a avea acces la informații sensibile. Una dintre modalitățile de a asigura securitatea sistemului este aceea de a instala un *„zid de foc"* (firewall), care, de regulă, cuprinde atât elemente de hard, cât și elemente de soft pentru a-i bloca pe utilizatorii neautorizați.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Informațiile de mai sus dezvăluie că Dunlap, ca și alți manageri de la Sunbeam, pot folosi rețelele de calculatoare pentru a spori succesul deciziilor de restrângere a activității, precum și al altor decizii de management. De exemplu, poate fi concepută o rețea locală pentru raportarea rapidă a datelor de producție din diferite locații ale fabricii către un calculator central unde acestea vor fi combinate, sintetizate și analizate. O astfel de rețea îi va permite lui Dunlap să transforme rapid informațiile în

(continuare)

acțiuni focalizate nu numai pe restrângerea activității pentru eliminarea domeniilor neproductive ale firmei și a costurilor legate de aceste domenii, ci și să sporească profitabilitatea investind mai mult în domeniile productive ale firmei.

Instrumentele legate de Internet de tipul World Wide Web-ului, al poștei electronice și al intranetului pot fi utile, de asemenea, pentru Dunlap atât în restrângerea activității, cât și în îmbunătățirea profitabilității firmei. Site-ul firmei și paginile de pe acest site pot fi concepute pentru a îndeplini scopuri de tipul promovării produselor firmei Sunbeam și al ajutării clienților să descopere magazinele care desfac produsele firmei. Poșta electronică poate fi folosită pentru a permite o comunicare rapidă între partenerii firmei Sunbeam cum ar fi Dunlap și echipa de management a firmei, investitorii, clienții și salariații care nu ocupă posturi de conducere. În sfârșit, poate fi concepută o rețea de intranet pentru a le permite salariaților să comunice rapid unii cu alții și să aibă un acces rapid la bazele de date ale firmei pentru a afla mai multe lucruri despre probleme de tipul locurilor de muncă disponibile, al profilului clienților sau al specificațiilor de producție.

Pentru informații actualizate despre subiectele din acest capitol, exerciții pe Internet, legături cu site-urile similare de pe Internet, un ghid interactiv de studiu și multe alte lucruri, vizitați site-ul nostru la

http://www.prenhall.com/certo

REZUMAT ORIENTAT PE ACȚIUNE

Recitiți obiectivele acestui capitol. Fiecare obiectiv este însoțit de întrebări. Răspunsul corect la aceste întrebări vă va ajuta să rețineți cele mai importante concepte prezentate în cadrul acestui capitol. După ce răspundeți la fiecare întrebare, încercuiți răspunsurile și verificați-le cu răspunsurile corecte de la sfârșitul capitolului. (*Sfat:* În cazul în care aveți vreun dubiu în legătură cu răspunsurile corecte, consultați pagina la care este abordată respectiva problemă în cadrul capitolului și care este menționată după răspunsul corect).

Încercuiți: Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc legătura dintre date și informații.

a b c d e a) Datele pot fi: (a) informații (b) opinii (c) premise (d) fapte (e) zvonuri.

a b c d e b) Informațiile pot fi definite drept concluziile trase din: (a) analiza datelor (b) opinii (c) premise (d) zvonuri (e) nici unul dintre elementele de mai sus.

2. Să cunosc principalii factori care influențează valoarea informațiilor.

a b c d e a) Toate elementele de mai jos constituie factori principali care influențează valoarea informațiilor cu excepția: (a) caracterului adecvat (b) cheltuielilor (c) calității (d) actualității (e) cantității.

A F b) Caracterul adecvat al informațiilor crește pe măsură ce sporește volumul de informații.

3. Să cunosc o serie de etape potențiale pentru evaluarea informațiilor.

a b c d e a) Toate elementele de mai jos constituie activități principale în evaluarea informațiilor cu excepția: (a) obținerii informațiilor (b) comparării valorii cu costul informațiilor (c) alegerii datelor care urmează a fi evaluate (d) folosirii informațiilor în luarea deciziilor (e) diminuării valorii așteptate în funcție de deficiențe și de lipsa de acuratețe a informațiilor.

A F b) Principala preocupare a managementului în evaluarea informațiilor este reprezentată de determinarea valorii exprimată în dolari a avantajelor obținute din folosirea informațiilor în raport cu costurile impuse de obținerea respectivelor informații.

4. Să cunosc importanța sistemului de informații al managementului (SIM) pentru o organizație.

A F a) Sistemul de informații al managementului este o rețea înființată în organizație pentru a oferi managerilor informații care să-i ajute în luarea deciziilor.

a b c d e b) Etapa de „stabilire a nevoilor de informații" care trebuie parcursă în folosirea SIM este etapa cu numărul: (a) unu (b) doi (c) trei (d) patru (e) nici una dintre etapele de mai sus.

5. Să cunosc strategia fezabilă pentru conceperea SIM.

a b c d e a) Următoarele elemente constituie etape ale procesului de concepere a SIM cu excepția: (a) planificării (b) proiectării (c) îmbunătățirii (d) implementării (e) toate elementele de mai sus constituie etape ale procesului de concepere a SIM.

a b c d e b) Care dintre următoarele activități are potențialul de a îmbunătăți SIM: (a) accentuarea faptului că personalul din cadrul SIM trebuie să se străduiască să îndeplinească scopul SIM (b) folosirea SIM într-o manieră care să țină cont de factorul uman (c) încurajarea managerilor cu autoritate ierarhică de a solicita continuu informații suplimentare prin intermediul SIM (d) a și b (e) toate activitățile de mai sus.

6. Să dobândesc informații despre sistemul de sprijinire a deciziilor de management și despre modul în care funcționează acesta.

A F a) Sistemul de sprijinire a deciziilor de management reprezintă o serie de elemente care vin în sprijinul deciziilor și care urmăresc să-i ajute pe manageri să ia decizii neprogramate.

A F b) În esență nu există nici o diferență între o bază de date a firmei și o bază de date a utilizatorilor.

A F c) Capacitatea de dialog permite utilizatorilor SSDM să interacționeze cu SIM.

7. Să cunosc rolul calculatoarelor și al rețelelor de tipul Internetului în gestionarea informațiilor.

a b c d e a) Toate elementele de mai jos constituie funcții principale ale calculatorului cu excepția: (a) introducerii (b) înregistrării (c) controlului (d) funcției euristice (e) generării rezultatelor.

a b c d e b) Toate elementele de mai jos constituie capcane potențiale în folosirea calculatorului cu excepția: (a) aprecierii că un calculator este capabil să întreprindă în mod independent activități creatoare (b) incapacității de a conștientiza că un calculator este capabil să urmeze numai instrucțiuni precise și detaliate (c) instruirii și reinstruirii tuturor persoanelor care operează pe calculator (d) cheltuirii unor sume prea mari de bani pentru a obține sprijin din partea calculatoarelor (e) supraestimării valorii rezultatelor generate de calculator.

A F c) O rețea locală (LAN) este, în esență, asemănătoare Internetului.

A F d) Un site poate să-i ajute pe manageri să îndeplinească numeroase obiective ale organizației.

ANEXĂ LA STUDIUL DE CAZ INTRODUCTIV

ÎNTREBĂRI

„Schimbări la Sunbeam fără informații adecvate?" (pag. 623), precum și secțiunile care au revenit la studiul de caz au fost scrise pentru a vă ajuta să înțelegeți mai bine conceptele de management cuprinse în cadrul acestui capitol. Răspundeți la următoarele întrebări privind studiul de caz pentru a înțelege mai bine conținutul capitolului:

1. Dacă ați fi Albert J Dunlap, care ar fi trei dintre funcțiile îndeplinite de calculator asupra cărora v-ați concentra? Fiți cât mai concret posibil.
2. Enumerați trei decizii luate de Dunlap care ar putea fi sprijinite de SSDM. Pentru fiecare decizie în parte, descrieți datele care trebuie să existe în baza de date pentru a putea fi asigurat un asemenea sprijin.
3. Principalele etape ale procesului de control sunt determinarea rezultatelor, compararea rezultatelor cu standardele și întreprinderea acțiunilor corective. Analizați rolul posibil al SIM de la firma Sunbeam în fiecare dintre aceste etape.

EXERCIȚII PRIVIND CALIFICĂRILE DE MANAGEMENT: EVALUAREA UNUI SITE DE PE INTERNET

Studiul de caz introductiv a scos în evidență că Albert J. Dunlap, managerul de vârf al firmei Sunbeam, a fost concediat pentru că nu a fost capabil să obțină un nivel acceptabil al profitului. Accesați site-ul firmei de pe Internet. Ce elemente ale site-ului pot ajuta firma să fie mai profitabilă? Explicați modul în care fiecare element poate contribui la creșterea profitului. Ce elemente ați adăuga site-ului pentru a obține o profitabilitate și mai mare? Explicați de ce ați adăugat fiecare element în parte. (*Observație*: Dacă nu puteți găsi site-ul firmei Sunbeam, răspundeți la aceleași întrebări pentru un site la alegerea dumneavoastră).

PROBLEME DE RECAPITULAT ȘI DE ANALIZAT

1. Care este diferența dintre date și informații?
2. Enumerați și definiți cei patru factori principali care influențează valoarea informațiilor.
3. Ce sunt deciziile privind controlul operațiunilor și deciziile privind planificarea strategică? Care sunt caracteristicile informațiilor adecvate pentru luarea fiecăreia dintre aceste decizii?
4. Enumerați principalele activități impuse de evaluarea informațiilor.
5. Ce factori tind să limiteze utilitatea informațiilor și cum pot fi depășiți acești factori?
6. Definiți *SIM* și analizați importanța sa pentru management.
7. Ce etape trebuie parcurse pentru funcționarea adecvată a SIM?
8. Care sunt principalele etape impuse de conceperea SIM?
9. De ce planificarea SIM este o etapă atât de importantă în conceperea SIM?
10. De ce proiectarea SIM începe cu analiza luării deciziilor de către manageri?
11. Cum trebuie să folosească managerii simptomele unui SIM inadecvat care sunt prezentate în Tabelul 21.1?
12. Cum poate impunerea cooperării între personalul din cadrul SIM și managerii cu autoritate ierarhică să îmbunătățească SIM?
13. Cum poate managementul să folosească analiza cost-avantaje pentru a îmbunătăți SIM?
14. Descrieți cinci posibile cauze ale rezistenței manifestate față de folosirea SIM. Ce pot să facă managerii pentru a se asigura că aceste cauze nu vor afecta SIM din organizația lor?
15. Calculatorul este un instrument flexibil de management? Explicați.
16. Cum se raportează unele la altele principalele funcții ale calculatorului?
17. Sintetizați principalele capcane pe care trebuie să le evite managerii atunci când folosesc calculatoarele.

18. Cum diferă SSDM de SIM? Definiți *analiza de tipul „ce-ar fi dacă"* și dați un exemplu privind modul în care managerul poate să o folosească.
19. Prin ce diferă rețelele locale de Internet? Prin ce se aseamănă? Explicați în detaliu.
20. Definiți un site și explicați legătura dintre pagina gazdă și paginile derivate.
21. Analizați trei obiective ale organizației la îndeplinirea cărora își poate aduce contribuția un site. Prezentați în mod clar contribuția pe care și-o aduce site-ul la îndeplinirea acestor obiective.
22. Enumerați trei probleme cauzate de de folosirea poștei electronice și modul în care putem să facem față acestor provocări.
23. Analizați valoarea unui zid de foc pentru intranet.

RĂSPUNSURI LA REZUMATUL ORIENTAT PE ACȚIUNE

1. a) d, pag. 625
   b) a, pag. 625
2. a) b, pag. 626
   b) F, pag. 626
3. a) d, pag. 629
   b) A, pag. 929-630
4. a) A, pag. 630-631
   b) a, pag. 632
5. a) e, pag. 635
   b) d, pag. 637-639
6. a) A, pag. 644
   b) F, pag. 644-645
   c) F, pag. 646
7. a) d, pag. 640-642
   b) c, pag. 642-643
   c) F, pag. 647
   d) A, pag. 651-652

STUDIU DE CAZ: Internetul devine un câmp de luptă tehnologic

Apariția Internetului cu douăzeci de ani în urmă ca rețea a Departamentului Apărării al SUA nu anticipa explozia lui în calitate de autostradă comercială. Pe parcursul anilor '80, Internetul a continuat să se dezvolte, conectând universități din întreaga lume – devenind „o rețea de rețele". Totuși, încă nu se manifesta un puternic interes comercial pentru această rețea rapidă și puternică de învățământ superior, iar acest lucru s-a întâmplat până în momentul în care firma Mosaic a introdus pe Internet culorile, grafica și comenzile realizate printr-un simplu clic. A fost momentul în care Internetul a coborât din turnurile academice și a intrat în casele și în birourile din întreaga lume. Firme puternice cum ar fi Microsoft, Intel și IBM, ca și o mulțime de firme nou înființate cum ar fi Netscape, Sun Microsystems și Spyglass au intrat în luptă.

Nu e de mirare că miza este atât de mare. De exemplu, analiștii estimează că sectorul Internetului va genera venituri de 13 miliarde de dolari până la sfârșitul anului 2000, pe măsură ce firmele vor vinde instrumentele care să facă din „net" un mediu solid de afaceri. Aceste instrumente vor permite firmelor și consumatorilor să vândă și să cumpere bunuri și servicii în valoare de aproape 20 de miliarde de dolari. Între timp, conducerea firmelor care vor derula afaceri pe Internetul viitorului constituie o provocare atât pentru firmele consacrate de înaltă tehnologie, cât și pentru firmele nou înființate.

Netscape și Sun Microsystems au luat-o înainte în explorarea viitorului, stabilind în felul acesta standarde pentru Internet. Liderii mai vechi din domeniul tehnologic – IBM; Oracle, Apple Computer, Silicon Graphics – au fost forțați să conceapă softuri pentru Internet compatibile cu platformele Sun și Netscape. Astfel, sectorul de activitate a început să se învârtă în jurul sistemului Java, un sistem de programare care face posibilă folosirea unor programe mici. Sun denumește aceste programe applets (mici aplicații). De ce sunt atât de valoroase? Ele permit crearea unui „conținut activ" pe un site – de exemplu, hărți în timp real ale evoluțiilor meteorologice sau formulare de solicitare a creditului care să permită efectuarea automată a calculelor. Zeci de firme solicită licența pentru JavaScript, limbajul de programare pe World Wide Web al firmei Netscape care permite crearea mai ușoară a aplicațiilor mici.

Fondatorii firmei Netscape Communications sunt Jim Clark, care a condus odată firma Silicon Graphics, și Marc Andreesen, creator al revoluționarului browser Mosaic pentru Internet. Clark și Andreesen au urmat un plan radical pentru sectorul în formare al Internetului: Ei distribuie gratis puternicul browser al firmei Netscape și au început să facă bani din vânzarea

softurilor care sprijineau firmele ce foloseau Internetul. Scopul lor a fost acela ca softurile concepute de ei să devină un standard „de facto" pentru comerțul pe Internet. Produsele Netscape ajută la căutarea informațiilor pe Internet, oferă firmelor mijloace mai viabile de a-și concepe și a-și menține propriile site-uri pe Internet, asigură și îmbunătățesc securitatea pentru tot mai numeroasele firme care derulează afaceri pe Internet. Netscape a livrat primul său produs în decembrie 1994 și a susținut că până în decembrie 1995, 8.500 de firme foloseau tehnologia sa pentru conceperea site-urilor, precum și softurile și serviciile sale oferite în domeniul softurilor.

În plus, platforma Netscape nu este legată de sistemele de operare ale Microsoft care sunt considerate standarde pentru majoritatea calculatoarelor personale. Prin urmare, Clark consideră că „Internetul a aruncat în aer, în esență, întreaga strategie a firmei Microsoft" pentru anii '90. Directorul general al firmei Sun, Scott Mc Nealy nu crede că Microsoft poate să intre în luptă suficient de repede pentru a domina Internetul. Bill Gates de la Microsoft recunoaște că firma sa trebuie „să-i ajungă din urmă" pe unii concurenți, dar insistă că Microsoft este gata să domine noile progrese din domeniul tehnologiei. De exemplu, chiar în prezent fondurile de cercetare și dezvoltare ale firmei Microsoft se îndreaptă spre următoarele proiecte legate de Internet:

1. Visual Basic sau VB Script, care ajută firmele să conceapă aplicații ce vor fi folosite pe Internet.
2. Internet Studio, un limbaj de inițiere.
3. Microsoft Network, un serviciu de Internet pentru consumatori.
4. Internet Information Server, care este inclus în Windows NT și care gestionează informațiile de pe Internet.
5. Tehnologia Object Linking and Embedding (OLE), care permite „obiectelor" soft să comunice pe Internet, într-o manieră asemănătoare aplicațiilor sistemului Java.

Spre deosebire de Java, elementele de control ale OLE sunt deja concepute. Prin urmare, folosirea lor nu va necesita existența unor programatori calificați. Gates consideră că firmele obișnuite vor fi mai înclinate să dorească aceste componente deja concepute.

În plus, Gates nu se îngrijorează că pătrunderea cu întârziere pe câmpul de luptă al Internetului spre deosebire de firme mai noi ca Netscape și Sun va conta în cele din urmă. Unul dintre motive ar fi acela că majoritatea noilor produse sunt niște „cadouri" care încearcă să construiască piața. Conform lui Gates, banii adevărați vor veni în viitor când managerii vor reorganiza operațiunile firmelor lor în jurul Internetului și când consumatorii vor îmbrățișa comerțul pe Internet. De fapt, firmele de servicii comerciale pe Internet au început să perceapă importanța accesului la Internet pentru firme și consumatori. America Online, CompuServe și Prodigy oferă alături de serviciile obișnuite și porți de acces la Internet. Totuși, o serie dintre observatori consideră că furnizorii mai noi de servicii pe Internet, cum ar fi Pipeline USA și Netcom On-Line Communication Services oferă un acces mai specializat și mai puțin scump.

Internetul se poate dovedi a fi marea revoluție a anilor '90 în domeniul calculatoarelor. În anii '60 și '70, lideri erau cei care ofereau calculatoare de mare capacitate. Totuși, în cele din urmă, firme cum ar fi IBM, Burroughs și Control Data și-au pierdut dominația în momentul în care accentul s-a îndreptat spre microcalculatoare. Firme ca Digital Computers și Data General au început să se îndrepte spre vârf. În anii '80, Microsoft și Intel au dominat revoluția în domeniul calculatoarelor personale. Ce au la dispoziție managerii în anii '90? Calculatoarele personale vor lua drumul predecesorilor lor? Sectorul de activitate se va îndrepta spe Internet și spre noi nume în domeniul tehnologiei? Reglementările guvernului vor influența comerțul pe Internet?

ÎNTREBĂRI

1. În epoca informațională, prin ce diferă conducerea unei firme tehnologice de conducerea unui alt tip de firmă? Prin ce se aseamănă?
2. Ce semnificație au ocaziile care se învârt în jurul noilor instrumente ale Internetului pentru un manager obișnuit? Ce trebuie să cunoască managerul despre aceste produse noi? Explicați.
3. Scott McNealy (Sun Microsystems), Jim Clark (Netscape Communications), Bill Gates (Microsoft) – ce au în comun toți acești manageri? Prin ce se deosebesc? Ținând cont de evoluția comercială a Internetului, care considerați că este cel mai bun manager? De ce?
4. Accesați aceste pagini gazdă pentru a observa concurența de pe Internet și a găsi cele mai noi informații pentru a lua deciziile de management:
www.microsoft.com
www.netscape.com
www.sun.com

Partea a șasea

Probleme pe care se pune un accent deosebit

CAPITOLUL 22
Competitivitatea: Calitatea și inovația

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc legătura dintre calitate şi managementul calităţii totale.
2. Să apreciez importanţa calităţii.
3. Să dobândesc informaţii despre modul în care poate fi obţinută calitatea.
4. Să cunosc modul în care poate fi folosită planificarea strategică pentru promovarea calităţii.
5. Să cunosc procesul de îmbunătăţire a calităţii.

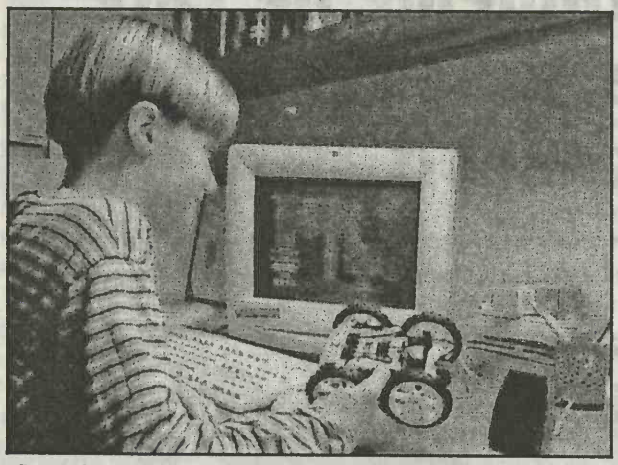
STUDIU DE CAZ INTRODUCTIV

CERCETĂRILE DE PIAȚĂ ÎNTREPRINSE ÎN CAZUL PRODUSULUI MINDSTORMS REALIZAT DE LEGO DAU NAȘTERE UNOR PROBLEME

Atenţie: La sfârşitul capitolului (pag. 689) veţi găsi o Anexă la studiul de caz introductiv care conţine o serie de întrebări şi un exerciţiu privind aptitudinile de management. Această Anexă urmăreşte să aprofundeze aplicarea conceptelor din capitol la situaţiile existente în studiul de caz.

Pe primul loc pe lista de Crăciun concepută de către David Griffin se găsea produsul MindStorms, un set în valoare de 200 de dolari produs de LEGO pentru construcția unui robot destinat copiilor care au împlinit vârsta de 11 ani. Nemaiavând răbdare să aştepte ziua de Crăciun, el şi-a cumpărat mai devreme setul de la un magazin Toys "R" Us din Leominster, Massachusetts.

David Griffin se află la o oarecare distanță (din punct de vedere al vârstei) de grupul demografic pentru care a fost realizat produsul: El este un inginer de calculatoare în vârstă de 41 de ani, dar este numai unul dintre numeroşii adulți care au cumpărat setul de jucărie MindStorms şi pe care *LEGO Group AG* nu i-a luat în considerare atunci când a lansat acest produs pe piață. Informațiile pe care le-a obținut LEGO prin intermediul documentelor de garanție dezvăluiau faptul că aproape jumătate dintre cei care au achiziționat jocul pentru a se juca chiar ei cu el aveau între 25 şi 45 de ani.



Cu mult înainte de a pătrunde pe piața țintă, setul MindStorms, noua jucărie a firmei LEGO, a beneficiat de o infuzie de efort creator și de un control al calității. Prin amabilitatea firmei LEGO Group.

„Aș fi putut cumpăra periferice și accesorii", mărturisește domnul Griffin. „Dar am cumpărat jucăria sub privirile furioase ale soției mele".

Înainte ca MindStorms să fie lansat pe piață la mijlocul lunii septembrie, LEGO se aștepta să vândă în cursul anului, în Statele Unite, 12.000 de seturi. Dar din momentul în care produsul a apărut pe rafturi, cererea a crescut așa de repede încât gigantul danez se așteaptă să vândă pe anul în curs 80.000 de seturi, spune John Dion, purtătorul de cuvânt al firmei Lego. Chiar în condițiile sporirii producției, este posibil ca mulți detailiști să nu aibă pe rafturi produsul MindStorms în preajma Crăciunului.

„Așteptăm produsul", spune John Reilly, purtătorul de cuvânt al firmei Consolidated Corporation care face parte din lanțul de magazine de jucării al firmei K•B. „În fiecare zi mă trăzesc cu zeci de copii care vin să întrebe de noul sistem al firmei LEGO", spune David Hesel, proprietar al magazinului Toy Shop din Concord, Massachusetts, care a fost anunțat, ca și alți proprietari de magazine mici, că nu va primi nici un set MindStorms până anul viitor.

Jucăria se bucură de o mare popularitate în rândul adulților. Pe Internet, aceștia își transmit sfaturi legate de modul în care pot să dezasambleze sistemul și să-l reconstruiască mai bine. Mulți utilizatori mai în vârstă au conceput programe care pun în umbră softul de bază al jucăriei.

Setul MindStorms alcătuit din 750 de piese cuprinde un microcalculator de dimensiunea unei palme care poartă denumirea de RCX, senzori de lumină și de atingere, o serie de elemente care se leagă unele de altele și un sistem de comunicație fără cablu, în infraroșu care permite microcalculatorului RCX să fie programat de la un calculator personal. Proprietarii setului pot construi roboți care se deplasează, ridică obiecte și pornesc alarma atunci când se deschid ușile.

Programatorii înrăiți încearcă să-i învețe pe acești roboți să facă lucruri la care firma LEGO nu s-a gândit niciodată. Domnul Griffin, care lucrează la firma Compaq Computer, spune că vrea să-l programeze pe robot să folosească aspiratorul. Hackerii care schimbă informații pe Internet privind setul MindStorms spun că încearcă să folosească sistemul pentru a răspunde la telefon și a închide telefonul persoanelor nedorite care se află la celălalt capăt al firului sau pentru a-i ajuta să utilizeze camerele ascunse.

Ce urmează

Studiul de caz introductiv se focalizează asupra modului în care firma LEGO a lansat pe piață o jucărie nouă, revoluționară, foarte dorită denumită MindStorms, dar și asupra incapacității firmei de a înregistra vânzări ridicate datorită faptului că cercetările de piață întreprinse n-au reușit să previzioneze cu acuratețe interesul clienților față de acest produs. Capitolul de față prezintă informații utile pentru manageri

cum ar fi cei de la LEGO care sunt interesați nu numai în păstrarea calității produselor, dar și a calității unor importante operațiuni interne ale firmei, cum ar fi cercetarea pieței. Acest capitol analizează:

1. Elementele fundamentale ale calității.
2. Calitatea prin intermediul planificării strategice.
3. Procesul de îmbunătățire a calității.

ELEMENTELE FUNDAMENTALE ALE CALITĂȚII

Calitatea a fost definită în capitolul 20 drept gradul în care produsul satisface scopurile pentru care a fost realizat – cât de mult și cât de corect corespunde specificațiilor pe baza cărora a fost construit. În acest capitol, calitatea este prezentată drept gradul de perfecțiune pe baza căruia produsele sau serviciile pot fi ierarhizate în funcție de caracteristicile alese. Acest capitol analizează în profunzime problema calității produselor.

Calitatea reprezintă măsura în care produsul satisface scopurile pentru care a fost realizat – cât de mult și cât de corect corespunde specificațiilor pe baza cărora a fost construit.

DEFINIREA MANAGEMENTULUI CALITĂȚII TOTALE

Managementul calității totale (MCT) este procesul continuu de implicare a tuturor membrilor organizației în urmărirea ca fiecare activitate legată de producerea bunurilor sau a serviciilor să aibă un rol adecvat în asigurarea calității produsului.[1] Altfel spus, toți membrii organizației pun accentul pe întreprinderea adecvată a activităților în întreaga firmă astfel încât să mențină calitatea produselor oferite de către firmă. Conform conceptului de MCT, membrii organizației acționează atât individual, cât și colectiv pentru a păstra calitatea produselor oferite pieței.

Managementul calității totale (MCT) este procesul continuu de implicare a tuturor membrilor organizației în urmărirea ca fiecare activitate legată de producerea bunurilor sau a serviciilor să aibă un rol adecvat în asigurarea calității produsului.

Deși mișcarea pentru MCT a apărut, de fapt, în Statele Unite, impunerea, dezvoltarea și răspândirea sa în întreaga lume se datorează, în mare parte, japonezilor. Japonezii consideră că programul de MCT trebuie să se deruleze la nivelul întregii firme și trebuie să prevadă cooperarea tuturor oamenilor din firmă. Managerii de vârf, managerii de mijloc, supervizorii și salariații din întreaga firmă trebuie să se străduiască împreună să facă în așa fel încât toate etapele operațiunilor unei firme să influențeze în mod adecvat calitatea produselor. Operațiunile firmei includ domenii cum ar fi cercetarea pieței, cercetarea și dezvoltarea, planificarea produselor, proiectarea, producția, aprovizionarea, managementul relațiilor cu furnizorii, inspecția, vânzarea, relațiile cu clienții după vânzarea produselor, controlul financiar, administrarea personalului, precum și instruirea și pregătirea la nivelul întregii firme.

CALITATEA SUB REFLECTOR

„Calitatea este sarcina numărul 1" la Ford

Ford Motor a anunțat de câțiva ani că în cadrul companiei „calitatea este sarcina numărul 1". Simbolic pentru angajamentul companiei față de calitate este refuzul, cu câțiva ani în urmă, de a lansa noul său model Thunderbird pentru a participa la competiția

maşinilor anului – *Tendinţe în domeniul autoturismelor*; Ford a hotărât să amâne lansarea modelului Thunderbird întrucât nu reuşise să rezolve câteva probleme care ţineau de calitatea produsului. Această decizie pare oarecum ciudată întrucât modelul Thunderbird era principalul candidat la distincţia de autoturism al anului, fapt care ar fi adus companiei milioane de dolari în plus din vânzarea modelului, precum şi o mare publicitate.

Angajamentul companiei Ford faţă de calitate a făcut din această companie un lider al producătorilor americani de autoturisme angrenaţi în eforturile de a răspunde provocărilor de calitate impuse de japonezi. Producătorii americani de autoturisme au recâştigat în ultimii ani din cota de piaţă datorită calităţii îmbunătăţite a produselor lor.

Conceptul de MCT a fost adoptat de majoritatea firmelor japoneze. De fapt, se consideră, în general, că MCT a constituit un factor important în impunerea Japoniei ca unul dintre principalii concurenţi pe piaţa globală. Deşi firmele americane s-au aplecat spre acceptarea şi implementarea conceptului de MCT, există încă o serie de diferenţe între concepţiile tradiţionale (americane) şi cele japoneze privind impunerea şi păstrarea calităţii totale.

MCT este un mijloc de asigurare a calităţii produselor. Perfecţiunea sau calitatea tuturor activităţilor de management (planificare, organizare, influenţare şi control) dintr-o organizaţie influenţează inevitabil calitatea bunurilor sau a serviciilor finale oferite de organizaţie pe piaţă. În general, cu cât este mai eficient programul de MCT, cu atât organizaţia poate oferi pe piaţă bunuri sau servicii cu o calitate mai înaltă. Secţiunile consacrate „Calităţii sub reflector" au fost folosite în cadrul cărţii pentru a prezenta modul în care calitatea se leagă de problemele de planificare, organizare, influenţare şi control.

IMPORTANŢA CALITĂŢII

Mulţi manageri şi teoreticieni ai managementului avertizează că organizaţiile din SUA care nu oferă produse de înaltă calitate vor fi curând incapabile să concureze pe piaţa mondială. O carte scrisă în 1990 de Armand V. Feigenbaum ridică în mod succint această problemă:[2]

> Calitate. Vă aduceţi aminte? Producţia americană s-a îndepărtat foarte mult de zilele de glorie din anii '50 şi '60 când eticheta „Fabricat în SUA" reprezenta un standard pentru respectivul sector de activitate... În timp ce japonezii au impus standarde remarcabil de înalte pentru o întreagă gamă de produse, de la produse electronice de larg consum şi autoturisme până la maşini unelte, mulţi manageri americani s-au culcat pe o ureche. În prezent, cu excepţia sectorului aerospaţial şi a celui al agriculturii, există puţine domenii în care produsele americane mai sunt percepute ca un standard. Pentru economia americană, mesajul este simplu: Ori produci mai bine ori părăseşti arena.

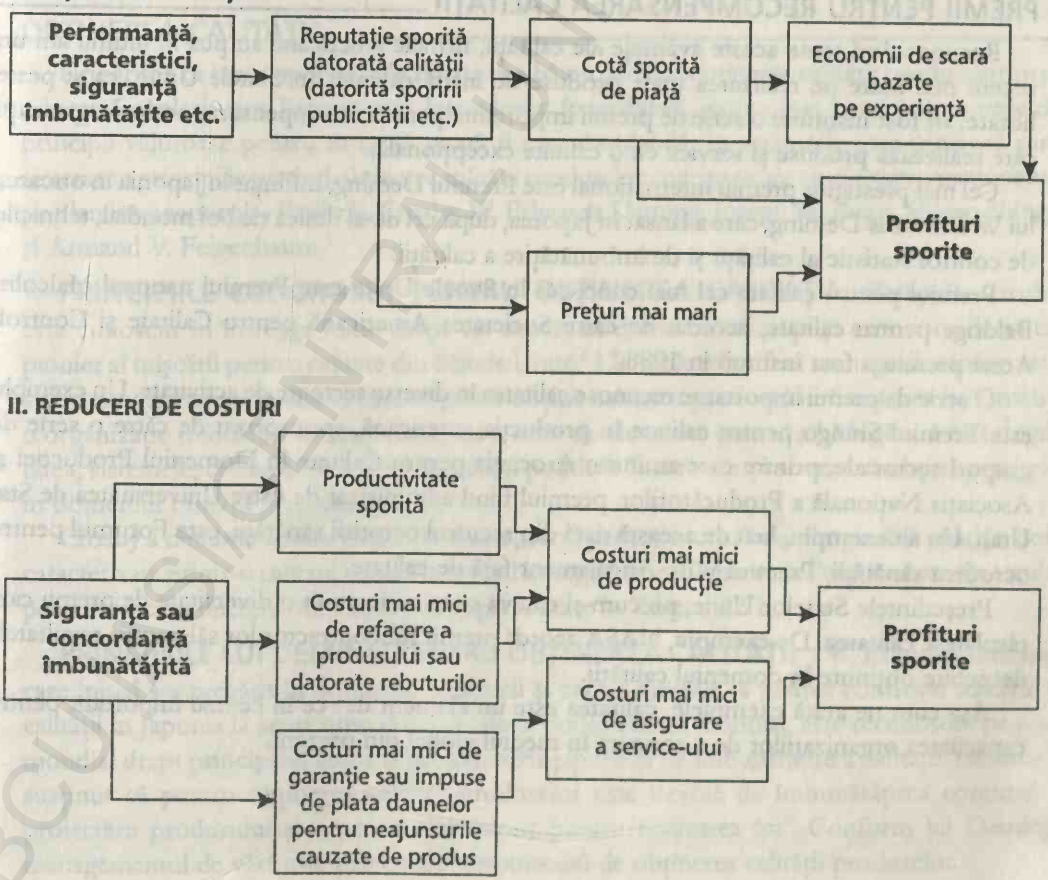
Realizarea unor produse de înaltă calitate nu este un scop în sine. Mai degrabă, oferirea cu succes pe piaţă a unor bunuri şi servicii de înaltă calitate duce la îndeplinirea, în mod specific, a unui număr de trei scopuri ale organizaţiei:

1. O imagine pozitivă a firmei.
2. Costuri mai mici şi cotă de piaţă mai mare.
3. Costuri mai mici impuse de plata despăgubirilor pentru neajunsurile cauzate de produs.

O IMAGINE POZITIVĂ A FIRMEI Reputația datorată unor produse de înaltă calitate creează o imagine pozitivă pentru organizație, iar organizațiile obțin numeroase avantaje dintr-o astfel de imagine. O imagine pozitivă ajută firma să recruteze noi salariați valoroși, să accelereze vânzarea produselor sale și să obțină creditele de care are nevoie de la instituțiile financiare. Sintetizând, produsele de înaltă calitate dau naștere, în general, unei imagini pozitive a firmei, fapt care conduce la numeroase avantaje pentru organizație.

COSTURI MAI MICI ȘI O COTĂ MAI MARE DE PIAȚĂ Activitățile care sprijină calitatea produselor aduc avantaje organizației prin generarea unor costuri mai mici și a unei cote mai mari de piață. Figura 22.1 ne prezintă acest aspect. Așa cum se poate observa din prima jumătate a figurii, cota mai mare de piață sau vânzările mai mari se datorează în mod direct perceperii de către clienți a unei calități îmbunătățite a produselor. După cum se poate observa din jumătatea de jos a figurii, activitățile organizației care contribuie la calitatea produselor dau naștere unor avantaje de tipul unei productivități sporite, al unor costuri mai mici de refacere a produsului sau datorate rebuturilor, precum și al unor costuri mai mici de

FIGURA 22.1 MCT dă naștere, în mod specific, unor costuri mai mici și unei cote mai mari de piață



rezolvare a problemelor apărute în perioada de garanție, care, la rândul lor, dau naștere unor costuri mai mici de producție și unor costuri mai mici de asigurare a service-ului pentru produse în perioada de garanție. Figura 22.1 scoate, de asemenea, în evidență faptul că atât cota mai mare de piață, cât și costurile mai mici atribuite unei înalte calități dau naștere, în mod normal, unor profituri mai mari pentru organizație.

COSTURI MAI MICI IMPUSE DE PLATA DESPĂGUBIRILOR PENTRU NEAJUNSURILE CAUZATE DE PRODUS Producătorii se confruntă într-o măsură din ce în ce mai mare cu costurile pe care instanțele de judecată îi obligă să le suporte ca urmare a neajunsurilor create de produsele necorespunzătoare. Din ce în ce mai frecvent, organizațiile care proiectează și produc bunuri necorespunzătoare sunt date în judecată pentru neajunsurile aduse clienților de folosirea acestor bunuri. Ca să dăm un exemplu dramatic, Pfizer, o companie care produce valve mecanice pentru inimă, a fost dată recent în judecată de circa 180 de pacienți care susțin că valvele care le-au fost implantate s-au dovedit necorespunzătoare.[3] Eforturile de succes de MCT dau naștere, în mod specific, unor produse și performanțe ale produsului îmbunătățite, iar rezultatul normal al unor produse și performanțe îmbunătățite ale produsului se concretizează în costuri mai mici pentru plata despăgubirilor impuse de neajunsurile aduse de către produsele necorespunzătoare.

PREMII PENTRU RECOMPENSAREA CALITĂȚII

Recunoscând toate aceste avantaje ale calității, firmele americane au pus în ultimii ani un accent mai mare pe realizarea unor produse de înaltă calitate. În Statele Unite, ca și peste hotare, au fost instituite o serie de premii importante pentru recompensarea acelor organizații care realizează produse și servicii cu o calitate excepțională.

Cel mai prestigios premiu internațional este Premiul Deming, înființat în Japonia în onoarea lui W. Edwards Deming, care a lansat în Japonia, după cel de-al doilea război mondial, tehnicile de control statistic al calității și de îmbunătățire a calității.

Premiul pentru calitate cel mai cunoscut în Statele Unite este Premiul național Malcolm Baldrige pentru calitate, acordat de către Societatea Americană pentru Calitate și Control. Acest premiu a fost instituit în 1988.[4]

O serie de premii importante recunosc calitatea în diverse sectoare de activitate. Un exemplu este Premiul Shingo pentru calitate în producția americană, sponsorizat de către o serie de grupuri sectoriale, printre care amintim Asociația pentru Calitate în Domeniul Producției și Asociația Națională a Producătorilor, premiul fiind administrat de către Universitatea de Stat Utah. Un alt exemplu, luat de această dată din sectorul ocrotirii sănătății, este Forumul pentru ocrotirea sănătății/Premiul Witt: Angajament față de calitate.

Președintele Statelor Unite, precum și câteva state au instituit o diversitate de premii care răsplătesc calitatea. De exemplu, NASA acordă premii subcontractorilor săi pentru rezultatele deosebite obținute în domeniul calității.

Așa cum ne arată exemplele, calitatea este un element din ce în ce mai important pentru capacitatea organizațiilor de a concura în mediul global din prezent.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

În funcție de informațiile anterioare, calitatea produselor poate fi definită la firma LEGO drept măsura în care nevoile clienților sunt satisfăcute de către jucăriile pe care le achiziționează. Managementul calității totale (MCT) va fi procesul implicării tuturor salariaților de la toate nivelurile organizației în oferirea unei înalte calități clienților.

În mod evident, diverși membri ai firmei LEGO au roluri semnificative în stabilirea calității divertismentului de care beneficiază clienții prin achiziționarea jucăriilor. Deși capodopera tehnologică întruchipată de o jucărie cum este MindStorms constituie un element evident al calității oferite clienților, elemente cum ar fi sprijinul acordat clienților și solicitudinea cu care sunt tratați clienții după ce au achiziționat produsul ajută la perceperea de către clienți a produsului MindStorms drept un produs de înaltă calitate.

În esență, toate persoanele care lucrează la LEGO, proiectanții produsului, cei care cercetează piața și analizează nevoile clienților, precum și salariații din prima linie care, de fapt, produc jucăriile, au un rol esențial în asigurarea nivelului de calitate pe care firma LEGO îl oferă clienților săi.

Pe piața internațională din prezent, este extrem de important chiar și pentru o firmă cum este LEGO să-și păstreze reputația de firmă care realizează produse de înaltă calitate. O astfel de reputație dă naștere, în mod specific, unei imagini pozitive a firmei privită pe ansamblu și poate ușura sarcina managementului de a recruta salariați competenți, a reduce costurile de funcționare și a spori cota de piață, elemente care pot mări profitul firmei și reduce costurile impuse de plata despăgubirilor pentru neajunsurile cauzate clienților de produsele necorespunzătoare.

OBȚINEREA CALITĂȚII

Urmărirea ca toate operațiunile firmei să aibă un rol în menținerea calității produselor pare o sarcină copleșitoare. Sarcina este, într-adevăr, formidabilă, dar au fost concepute o serie de principii valoroase pentru ca ea să poată fi mai abordabilă. În secțiunile care urmează sunt sintetizate principiile privind obținerea calității produselor concepute de cinci experți recunoscuți pe plan internațional – Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Shigeo Shingo și Armand V. Feigenbaum.[5]

PRINCIPIILE LUI CROSBY PENTRU OBȚINEREA CALITĂȚII Philip B. Crosby este cunoscut în întreaga lume drept un expert în domeniul calității și este considerat un pionier al mișcării pentru calitate din Statele Unite.[6] Lucrările sale oferă managerilor informații valoroase legate de modul în care se poate obține calitatea produselor. Conform lui Crosby, o organizație trebuie să fie „injectată" cu o serie de elemente care să aibă legătură cu integritatea, sistemele, comunicarea, operațiunile și politicile înainte de a i se cere să obțină progrese în domeniul calității produselor.

Crosby a denumit aceste elemente drept „serul pentru vaccin" care împiedică apariția bolii caracterizate printr-o calitate redusă la nivelul întregii firme. Elementele componente ale serului pentru vaccin conceput de Crosby sunt prezentate în Tabelul 22.1.

PRINCIPIILE LUI DEMING PENTRU OBȚINEREA CALITĂȚII W. Edwards Deming, care inițial s-a pregătit în domeniul statisticii și care a început să predea controlul statistic al calității în Japonia la scurt timp după cel de-al doilea război mondial, este recunoscut pe plan mondial drept principalul autor al programelor japoneze de îmbunătățire a calității. Deming a susținut că pentru obținerea calității produselor este nevoie de îmbunătățirea continuă a proiectării produsului și a procesului folosit pentru realizarea lui.[7] Conform lui Deming, managementul de vârf este principalul responsabil de obținerea calității produselor.

TABELUL 22.1 **Serul pentru vaccin conceput de Crosby care urmăreşte să împiedice managementul necorespunzător al calităţii totale**

Integritatea

A. Directorul general urmăreşte ca propriii clienţi să primească tot ceea ce li s-a promis, consideră că firma va prospera numai atunci când toţi salariaţii vor gândi în aceeaşi manieră şi urmăreşte ca atât clienţii, cât şi salariaţii să nu fie trataţi necorespunzător.

B. Directorul responsabil cu operaţiunile consideră că rezultatele managementului depind de o funcţie completă care impune să i se acorde calităţii cea mai mare atenţie chiar dacă se află pe „picior de egalitate" cu alte elemente, cum ar fi programarea şi costurile.

C. Directorii de vârf, care raportează celor din A sau B, iau în considerare atât de serios cerinţele încât nu acceptă abaterile de la aceste cerinţe.

D. Managerii care lucrează pentru directorii de vârf ştiu că viitorul depinde de capacitatea lor de a întreprinde lucrurile prin intermediul oamenilor – exact ca şi în trecut.

E. Salariaţii profesionişti ştiu că acurateţea şi desăvârşirea muncii lor influenţează eficienţa întregii forţe de muncă.

F. Toţi salariaţii recunosc că angajamentul lor individual faţă de îndeplinirea integrală a cerinţelor stă la temelia succesului firmei lor.

Sistemele

A. Funcţia de management al calităţii este consacrată determinării modului în care se respectă cerinţele şi raportării cu acurateţe a oricărei abateri.

B. Sistemul de instruire în domeniul calităţii urmăreşte ca toţi salariaţii din firmă să vorbească pe aceeaşi limbă a calităţii şi să-şi înţeleagă rolul pe care îl au în transformarea calităţii într-o activitate de rutină.

C. Metoda financiară de determinare a costurilor datorate abaterii, respectiv respectării cerinţelor este folosită pentru evaluarea proceselor.

D. Folosirea serviciilor sau a produselor firmei de către clienţi este determinată şi raportată într-o modalitate care să permită întreprinderea acţiunilor corective.

E. Accentul pus la nivelul întregii firme pe prevenirea defectelor serveşte ca o bază pentru trecerea în revistă şi planificarea continuă folosind experienţa prezentă şi trecută pentru a împiedica repetarea greşelilor din trecut.

Comunicarea

A. Informaţiile privind progresul în domeniul îmbunătăţirii produselor şi al realizărilor obţinute sunt furnizate în mod continuu tuturor salariaţilor.

B. Programele de recunoaştere a meritelor care se aplică pentru toate nivelurile de responsabilitate constituie o parte componentă a operaţiilor obişnuite ale firmei.

C. Fiecare persoană din firmă poate, în condiţiile unui efort foarte mic, să identifice erorile, risipa, ocaziile şi să transmită orice preocupare managementului de vârf – urmând a primi imediat un răspuns.

D. Orice şedinţă de management începe cu o trecere în revistă faptică şi financiară a calităţii.

Operaţiile

A. Furnizorii sunt instruiţi şi sprijiniţi astfel încât să livreze servicii şi produse de calitate şi la timp.

B. Procedurile, produsele și sistemele sunt autorizate și testate înainte de implementare, iar apoi sunt examinate continuu și modificate în mod oficial atunci când se ivește ocazia de îmbunătățire.
C. Instruirea este o activitate de rutină pentru toate sarcinile și este inclusă în noile procese și proceduri.

Politicile
A. Politicile privind calitatea sunt clare și lipsite de ambiguitate.
B. Funcția privind calitatea se află pe același nivel cu funcțiile care sunt măsurate și dispune de o libertate completă de acțiune.
C. Publicitatea și toate comunicările externe trebuie să se afle în deplină concordanță cu cerințele pe care trebuie să le îndeplinească produsele și serviciile.

Deming a sfătuit managementul să urmeze 14 puncte pentru a obține un succes ridicat în îmbunătățirea și în menținerea calității produselor.[8]

Cele 14 puncte ale lui Deming

1. Concepeți și tipăriți pentru toți salariații o declarație privind scopurile organizației. Managementul trebuie să demonstreze continuu angajamentul său față de această declarație.
2. Învățați noua filosofie – sfat valabil atât pentru managementul de vârf, cât și pentru toți ceilalți salariați ai organizației.
3. Înțelegeți scopul inspecției – pentru îmbunătățirea proceselor și reducerea costurilor.
4. Puneți capăt practicii de a răsplăti firma numai în funcție de prețul obținut de aceasta.
5. Îmbunătățiți constant și permanent sistemul de producție și de service.
6. Apelați la sistemul de instruire.
7. Predați și impuneți conducerea.
8. Eliminați teama. Impuneți încrederea. Creați un climat propice pentru inovație.
9. Optimizați eforturile echipelor, ale grupurilor, ale personalului de conducere orientându-le spre scopurile firmei.
10. Renunțați la povețele pe care le dați forței de muncă.
11. (a) Eliminați cotele numerice pentru producție. În schimb, învățați și introduceți metode de îmbunătățire.
    (b) Eliminați managementul prin obiective. În schimb, cunoașteți capacitățile proceselor și modul în care le puteți îmbunătăți.
12. Îndepărtați barierele care nu permit oamenilor să fie mândri de priceperea lor.
13. Încurajați pregătirea și autoinstruirea la nivelul întregii firme.
14. Întreprindeți acțiuni pentru a efectua transformarea.

PRINCIPIILE LUI JURAN PENTRU OBȚINEREA CALITĂȚII Ca și Deming, Joseph M. Juran a predat japonezilor conceptele de calitate și a devenit un lider semnificativ al mișcării mondiale pentru calitate. Filosofia lui Juran accentuează că managementul trebuie să urmărească misiunea de îmbunătățire și menținere a calității la două niveluri:

1. Misiunea firmei, privită ca un întreg, de a obține și a menține o calitate înaltă.
2. Misiunea compartimentelor din cadrul firmei de a obține și a menține o calitate înaltă.

Juran consideră că îmbunătățirea și menținerea calității constituie procese clare care necesită ca managerii să se implice în studierea simptomelor problemelor de calitate și în aplicarea soluțiilor la aceste probleme. Pentru ca eforturile în domeniul calității să aibă un efect maxim, planificarea strategică a calității trebuie să fie asemănătoare planificării strategice a oricărui alt domeniu al organizației, cum ar fi finanțele, marketingul și resursele umane. Adică, planificarea strategică a calității trebuie să cuprindă stabilirea obiectivelor pe termen scurt și lung, compararea rezultatelor obținute în domeniul calității cu planurile din domeniul calității, precum și concordanța planurilor în domeniul calității cu planurile din alte domenii strategice ale firmei.[9] Capitolul de față va analiza mai amănunțit legătura dintre calitate și planificarea strategică.

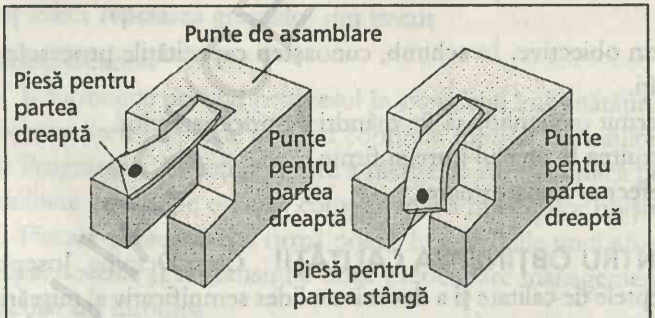
PRINCIPIILE LUI SHINGO PENTRU OBȚINEREA CALITĂȚII Shigeo Shingo a fost președinte al Institutului de îmbunătățire a managementului din Japonia și s-a remarcat drept unul dintre principalii experți din lume în domeniul îmbunătățirii procesului de producție. El, împreună cu Taiichi Ono sunt considerați drept autori ai sistemelor revoluționare de producție ale companiei Toyota.

Shingo a învățat mai întâi tehnicile de calitate a producției de la americani, care îmbrățișau tehnicile statistice. Totuși, mai târziu a renunțat la această abordare în favoarea unei abordări pe care el a denumit-o „protejarea de greșeli" sau, în japoneză, *poka yoke.*

Esența tehnicii *poka yoke* este aceea că sistemul de producție trebuie să fie atât de protejat de greșeli încât va fi imposibil să producă altceva decât produse bune. În mod tradițional, eforturile în domeniul calității erau îndreptate în mare parte spre inspectarea muncii după întreprinderea acesteia – pentru a descoperi și apoi a repara defectele, dacă era posibil. Chiar și controlul statistic al calității depinde de inspecția produselor pentru diagnosticarea problemelor care apar în cadrul sistemelor de producție. Recunoscând risipa și costul unor astfel de inspecții, Shingo a conceput metode care să asigure realizarea corectă a produselor de prima oară și de fiecare dată.

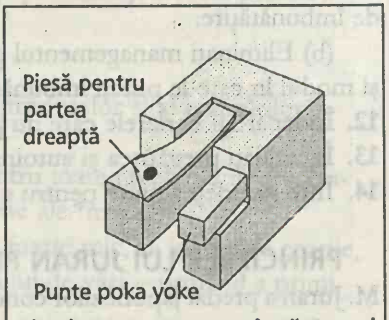
FIGURA 22.2 Dispozitiv de tip *poka yoke*

ÎNAINTE DE ÎMBUNĂTĂȚIRE



După cum se observă din diagramă, atât piesele pentru partea dreaptă, cât și piesele pentru partea stângă pot fi introduse în puntea de asamblare.

DUPĂ ÎMBUNĂTĂȚIRE



Piesele pentru partea stângă nu mai pot fi montate în orificiul rezervat pieselor pentru partea dreaptă datorită punții poka yoke

EFECTE: Confuzia între piesele pentru partea dreaptă și cele pentru partea stângă a fost eliminată.

Figura 22.2 ne prezintă un exemplu de dispozitiv de *poka yoke* conceput pentru a împiedica erorile în montarea saboților de frână.[10] Înainte de îmbunătățire, puntea de asamblare permitea montarea atât a pieselor pentru partea dreaptă, cât și a celor pentru partea stângă, indiferent de piesa de care era nevoie. Acest lucru determina adesea confuzie, conducând la montarea unei piese greșite. A fost concepută o punte *poka yoke* care să permită montarea numai a pieselor corespunzătoare.

PRINCIPIILE LUI FEIGENBAUM PENTRU OBȚINEREA CALITĂȚII Armand V. Feigenbaum este considerat părintele conceptului de *control total al calității*, care astăzi este cunoscut mai des sub denumirea de *management al calității totale*, sau MCT. Ideea de bază a MCT este aceea că fiecare operație din organizație trebuie să beneficieze de aplicarea principiilor de îmbunătățire a calității. Defectele sunt costisitoare și inacceptabile pentru organizație și nu doar la nivelul secțiilor de producție.[11]

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Informațiile de mai sus ne oferă indicii legate de modul în care o organizație cum este LEGO poate obține produse de înaltă calitate. Pe baza ideilor lui Philip Crosby, managementul firmei LEGO poate obține o calitate înaltă a produselor focalizându-se complet asupra calității, a sistemelor sale orientate asupra calității, a comunicării – analizând și monitorizând constant calitatea – a deciziilor orientate asupra calității care privesc operațiunile de tipul alegerii furnizorilor, precum și a politicilor clare care să pună accentul pe principiile pentru obținerea unor produse de înaltă calitate.

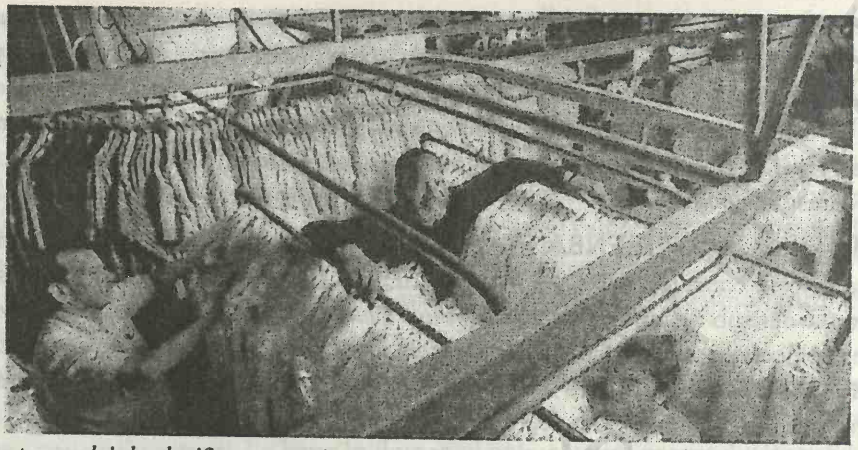
Pe baza ideilor lui Deming, LEGO poate obține calitate prin îmbunătățirea continuă a proiectării produselor și a proceselor folosite, cum ar fi cercetarea pieței, în beneficiul clienților săi. Întreprinderea unor acțiuni cum ar fi focalizarea pe îmbunătățirea calității produselor, promovarea cooperării pentru a facilita dezvoltarea calității produselor și accentul pe munca în echipă ca un mijloc de a realiza produse de calitate constituie probabil toate activitățile de management care sunt esențiale pentru obținerea unei calități înalte a produselor în domeniul în care își desfășoară LEGO activitatea.

Pe baza ideilor lui Juran, LEGO poate obține produse de înaltă calitate prin urmărirea ca menținerea calității produselor să devină o provocare atât pentru întreaga organizație, cât și pentru fiecare compartiment în parte. În plus, LEGO poate menține calitatea produselor întrucât toți membrii organizației caută în mod constant simptomele problemelor de calitate, iar apoi întreprind acțiuni pentru a rezolva aceste probleme de calitate.

Este dificil să concluzionăm că principiile acestor trei teoreticieni evidențiază complet modul în care o organizație cum este LEGO poate să obțină produse de înaltă calitate. În schimb, managerii trebuie să folosească împreună toate ideile lor pentru a găsi cea mai bună modalitate de impunere a calității produselor într-o anumită organizație.

CALITATE PRIN PLANIFICARE STRATEGICĂ

Managerii din majoritatea organizațiilor consumă un timp și un efort semnificativ pentru planificarea strategică. Planurile strategice concepute în mod adecvat pot avea un rol important în impunerea și menținerea calității produselor.[12] După cum vă reamintiți, planificarea strategică a fost definită la începutul cărții drept planificarea pe termen lung care se focalizează asupra organizației privite ca un întreg. Următoarele secțiuni analizează etapele procesului de management strategic și sugerează modul în care poate fi folosită fiecare etapă pentru a încuraja calitatea produselor.



Ca parte a procesului de planificare strategică pentru întreprinzătorii implicați în curățarea uscată a hainelor se înscriu, în general, evaluarea și limitarea daunelor de mediu produse de substanțele chimice folosite în procesul de curățare uscată.

ANALIZA MEDIULUI ȘI CALITATEA

Prima etapă a procesului de management strategic este analiza mediului. *Analiza mediului* a fost definită în capitolul 8 drept studierea mediului organizației pentru a scoate în evidență factorii care influențează semnificativ operațiunile organizației. În stabilirea rolului analizei mediului în îmbunătățirea calității produselor, managerii trebuie să acorde o atenție deosebită factorilor de mediu legați de calitate. Așteptările clienților privind calitatea produselor, calitatea produselor oferite de către concurenți și tehnologia specială care se află în stadiul de concepere și care va spori calitatea activităților organizației sunt exemple de astfel de factori.

Furnizorii sunt adesea analizați de către managerii care pun accent pe calitate pe parcursul analizei mediului. Furnizorii sunt acele firme care vând materiale ce urmează a fi folosite la asamblarea finală a produsului de către o altă firmă. De exemplu, General Motors are numeroși furnizori care-i oferă piesele folosite la asamblarea finală a autoturismelor purtând marca GM. Managerii trebuie să rețină că performanțele produsului final vor fi pe măsura pieselor obținute de la furnizori. Piesele defecte obținute de la furnizori pot duce la depășiri ale termenelor de livrare, la reducerea vânzărilor și la o productivitate mai mică. Studierea furnizorilor pe parcursul analizei de mediu permite managerilor să identifice furnizorii care îi vor ajuta să îmbunătățească produsele din punct de vedere calitativ prin intermediul pieselor de înaltă calitate care le sunt furnizate.

STABILIREA DIRECȚIEI ÎN CARE SE VA ÎNDREPTA ORGANIZAȚIA ȘI CALITATEA

În această etapă a procesului de management strategic, rezultatele analizei de mediu sunt folosite pentru a stabili direcția în care se va îndrepta organizația în viitor. Apoi, după ce se culeg informații care să vină în sprijinul acestei direcții, vor fi înștiințați toți membrii organizației prin intermediul declarației privind misiunea și al obiectivelor înrudite. Presupunând că rezultatele analizei de mediu ne arată faptul că pentru organizație calitatea produselor este un element important, managerul poate folosi declarația privind misiunea organizației și obiectivele

sale înrudite pentru a-i îndruma pe membrii organizației în privința acestui accent pus pe calitate.

Dăm mai jos un exemplu de declarație privind misiunea care este folosită de către Charles Steinmetz, președintele All America, cea mai mare firmă necotată la bursă de combatere a dăunătorilor din Statele Unite, pentru a încuraja calitatea totală:[13]

> All America Termite & Pest Control, operând sub denumirea de Sears Authorized Termite & Pest Control, a fost înființată pentru a oferi pieței rezidențiale un serviciu de combatere anuală a dăunătorilor, precum și un serviciu de primă clasă de protecție împotriva termitelor.
>
> Scopul firmei este de a oferi clienților servicii de cea mai înaltă calitate disponibile în sectorul nostru de activitate, în paralel cu oferirea unor ocazii salariaților noștri de a se dezvolta nelimitat pe plan personal și financiar.
>
> Vom folosi timpul, energia, cunoștințele și resursele necesare pentru a oferi servicii de primă clasă clienților noștri. În plus, ne dăm seama că nu există alte alegeri, opțiuni sau alternative în asigurarea calității pe care o oferim.
>
> Aceasta impune să oferim fiecărui client o valoare completă pentru banii pe care-i plătește și să oferim această valoare de prima oară și de fiecare dată când avem ocazia să prestăm un serviciu. Vom rezolva rapid orice problemă a clienților, indiferent dacă este vorba de o problemă reală, aparentă, ascunsă sau imaginară. Dacă din orice motiv nu putem satisface vreun client, ne vom obliga să restituim banii luați de la acesta.
>
> Angajamentul nostru față de salariați nu este mai puțin important. Vom oferi tuturor salariaților pregătirea necesară pentru a deveni competenți la locul de muncă, vom asigura un echipament corespunzător, materiale sigure și un mediu de lucru la fel de sigur.
>
> Vom oferi salariaților ample avantaje pe plan personal și familial pentru ca ei să beneficieze de o siguranță rezonabilă, vom oferi compensații nelimitate, ocazii semnificative pentru promovare și un mediu în care succesul nu poate fi limitat decât de limitele salariaților în privința intensității cu care muncesc, a dăruirii și a capacităților lor.

O privire asupra modului în care diferitele firme stabilesc direcția în care se vor îndrepta eforturile lor în domeniul calității produselor ne dezvăluie faptul că firmele definesc în modalități foarte diferite calitatea produselor. De exemplu, o serie de firme definesc calitatea produsului drept realizarea unui produs mai puternic care va rezista mai mult. Alte firme definesc calitatea produsului drept măsura în care produsul se conformează specificațiilor de proiectare sau drept oferirea unui produs de calitate la un cost acceptabil pentru firmă și la un preț acceptabil pentru consumator. După cum alte firme definesc calitatea drept măsura în care produsul satisface cerințele consumatorilor.

Oricare ar fi definiția calității produsului asupra căreia se va opri managementul, această definiție va trebui comunicată tuturor membrilor organizației astfel încât aceștia să lucreze împreună într-un mod focalizat și eficient pentru a obține calitatea prestabilită a produsului.

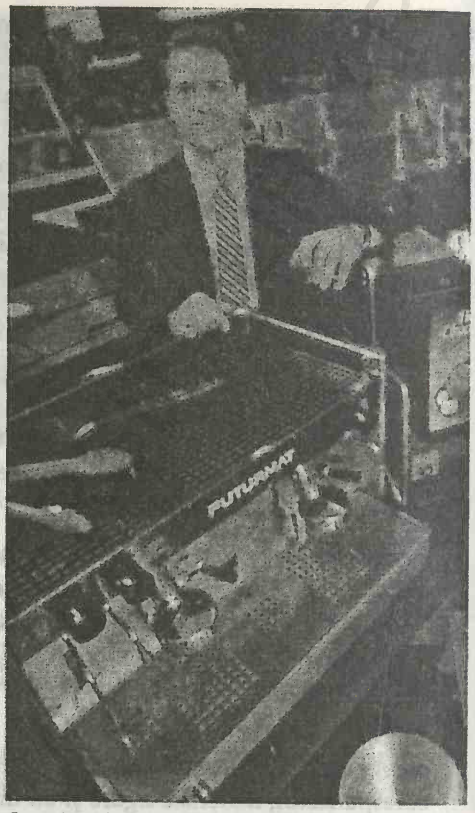
CONCEPEREA STRATEGIEI ȘI CALITATEA

După ce s-a stabilit direcția în care se va îndrepta organizația, următoarea etapă a procesului de management strategic constă în conceperea strategiei – stabilirea acțiunilor care trebuie întreprinse pentru a face față cât mai bine posibil concurenților. Includerea calității produselor

în analiza SWOT (atuuri, slăbiciuni, ocazii, amenințări) îi va ajuta pe manageri să conceapă strategii bazate pe calitate. De exemplu, ar putea deveni evident ca rezultat al unei analize SWOT că membrii organizației nu sunt pregătiți în mod corespunzător pentru a aborda anumite probleme legate de calitatea produselor. În mod evident, o strategie care ține cont de slăbiciunile organizației va fi aceea de a îmbunătăți instruirea orientată asupra calității.[14]

O serie de strategii de management s-au dovedit, în mod deosebit, a avea succes în îmbunătățirea și menținerea unor operațiuni și produse de înaltă calitate. Dintre aceste strategii amintim:

- *Adăugarea valorii* – Toate activele și eforturile trebuie, cât mai mult posibil, să adauge direct valoare produsului sau serviciului. Toate activitățile, procesele și costurile care nu adaugă direct valoare produsului trebuie, pe cât este posibil, să fie eliminate întrucât costurile care nu adaugă valoare pot fi foarte dăunătoare. Această strategie este în mare parte responsabilă de reducerea drastică, în ultimii ani, a posturilor de conducere în majoritatea marilor organizații. De exemplu, analiza investițiilor nu adaugă valoare produselor care sunt realizate pe linia de producție. Prin urmare, multe firme își simplifică strategiile lor de investiții și pun un accent mai mare pe procesele de producție.
- *Conducerea* – Viziunea tradițională privind „șeful", cu o mână de fier, care *conduce* niște salariați leneși, nepăsători spre îndeplinirea unor obiective și mai înalte de producție care sunt stabilite din vârf începe să dispară. În organizațiile focalizate pe calitate, „asociații" (care nu mai sunt denumiți „salariați") sunt doar *îndrumați*. Managementul stabilește viziunea și valorile organizației, iar apoi lucrează împreună cu asociații pentru a perfecționa procesul de producție.
- *Împuternicirea* – Asociații sunt organizați în echipe care se autoîndrumă și sunt împuterniciți să-și efectueze sarcinile și chiar să modifice procesele de muncă în cazul în care acest lucru va duce la îmbunătățirea calității produselor. Ei sunt instruiți, reinstruiți și pregătiți interfuncțional pentru o diversitate de posturi. „Cei care facilitează contactele" (cunoscuți anterior sub numele de supervizori) lucrează împreună cu asociații pentru a asigura resursele necesare satisfacerii nevoilor clienților.



Scott Rohleder este vice-președinte al firmei CRC Products, un distribuitor de echipamente și accesorii pentru serviciile de alimentație. Începând cu 1992, CRC a inițiat o relație de parteneriat electronic cu cel mai mare client al său – guvernul american. CRC a completat (electronic) un formular de înregistrare pe care l-a expediat guvernului SUA; acest formular îi dă dreptul firmei CRC să aibă acces la „panoul electronic de licitații" al guvernului și să obțină comenzile prin intermediul unei căsuțe poștale private. CRC economisește bani prin executarea mai rapidă a comenzilor, combinarea comenzilor și achiziționarea stocurilor la prețuri mai mici.

► *Parteneriatul* – Organizația încheie „parteneriate" cu furnizorii și clienții săi – adică, lucrează activ cu ei pentru a găsi modalități de îmbunătățire a calității produselor și serviciilor sale. Managementul se străduiește să-i rețină doar pe acei furnizori care pot îndeplini două cerințe:

1. Se dovedesc demni de încredere și eficienți din punct de vedere al costurilor.
2. Pot dovedi că mențin calitatea produselor de-a lungul timpului.

Multe firme orientate asupra calității își evaluează în mod formal furnizorii.

► *Culegerea unor informații corecte și la timp* – Noua piață globală este exactă și deloc înțelegătoare. Managerii nu mai au timp să aștepte rapoartele financiare tradiționale, indirecte privind rezultatele pentru a lua deciziile necesare pentru a concura cu succes.

Managerii nu mai au timp să parcurgă maldăre de tabele, rapoarte și alte documente pentru a găsi informațiile potrivite. În consecință, într-un mediu de management al calității, sistemele de informații oferă managerilor un acces imediat la informațiile nefinanciare și financiare esențiale, adaptate special nevoilor lor.

Sistemele computerizate de informații sunt deosebit de utile în acest caz. Fiecare persoană este pregătită în domeniul calculatoarelor, de la managementul executiv până la personalul de conducere din domeniul producției.

Terminalele de calculatoare sunt la fel de des întâlnite, în prezent, în secțiile de producție ca și în birouri.

► *Îmbunătățirea și inovația continuă* – Devizele de bază ale mișcării pentru calitate sunt îmbunătățirea continuă și inovația constantă. Cele mai bune performanțe de anul trecut nu se mai dovedesc suficient de bune în prezent, iar cele mai bune practici din prezent nu vor mai fi, probabil, suficient de bune peste o lună.

Tom Peters arăta în cartea *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution* că în 1982, Toyota, compania care a impus modelul pentru calitate în producția de autoturisme, a implementat în fiecare zi, în medie, 5.000 de sugestii ale salariaților (ex. de îmbunătățire). Rețineți că acest număr nu include și sugestiile de îmbunătățire făcute de management. Peters a susținut, „ca un punct de plecare", ca firmele americane să facă în așa fel încât 50% din veniturile lor să provină de la produse și servicii lansate în ultimele 24 de luni.[15] Cu toate că această cifră poate părea extremă – și chiar este pentru o serie de firme – ea sugerează nevoia urgentă de a adapta planificarea strategică la piața concurențială din ziua de azi, care se modifică rapid și care se dovedește nemiloasă.

IMPLEMENTAREA STRATEGIEI ȘI CALITATEA

După ce rezultatele analizei mediului ne arată că, pentru organizație, calitatea produselor este un element important, după ce s-a stabilit direcția în care se vor îndrepta eforturile în domeniul calității produselor prin intermediul declarației privind misiunea organizației și a obiectivelor legate de aceasta și după ce a fost concepută strategia de obținere sau de menținere a calității produselor, managementul este pregătit să implementeze strategia sa privind calitatea produselor. Desigur, implementarea presupune transpunerea în acțiune a strategiei privind calitatea produselor.

Această etapă ar putea părea drept o etapă simplă, dar în realitate este chiar complexă. Pentru a reuși să implementeze strategia privind calitatea produselor, managerii trebuie să facă față unor provocări serioase. Înainte de toate, ei trebuie să fie sensibili față de temerile și frustrările salariaților care trebuie să implementeze noua strategie. Apoi, ei trebuie să ofere

resursele necesare pentru implementarea strategiei, să monitorizeze progresele înregistrate în domeniul implementării, precum şi să creeze şi să utilizeze eficient o reţea de persoane în cadrul organizaţiei care pot ajuta la depăşirea barierelor care stau în calea implementării.

Două dintre instrumentele pe care managerii le folosesc în mod obişnuit pentru a implementa strategiile privind calitatea produselor sunt politicile şi structura organizatorică. Fiecare dintre aceste elemente este analizat în secţiunile care urmează.

POLITICILE PENTRU CALITATE Politica a fost definită în capitolul 9 drept un plan permanent care oferă principii ample, generale pentru canalizarea gândirii managementului înspre întreprinderea acţiunilor care corespund obiectivelor *organizaţiei.* O **politică orientată asupra calităţii** este un tip special de politică. O politică orientată asupra calităţii este un plan permanent care oferă principii ample, generale pentru canalizarea gândirii managementului înspre întreprinderea acţiunilor care corespund obiectivelor de *calitate.*

Politica orientată asupra calităţii este un plan permanent care oferă principii ample, generale pentru canalizarea gândirii managementului înspre întreprinderea acţiunilor care corespund obiectivelor de calitate.

Politicile orientate asupra calităţii pot fi aplicate în orice domeniu al organizaţiei. Ele se pot focaliza pe probleme cum ar fi calitatea noilor salariaţi recrutaţi, calitatea planurilor concepute în cadrul organizaţiei, calitatea informaţiilor legate de decizii care sunt culese şi distribuite în cadrul organizaţiei, calitatea pieselor care sunt achiziţionate de la furnizori pentru a fi folosite în procesul de asamblare finală a produsului, precum şi calitatea instruirii folosite pentru a pregăti salariaţii să lucreze în filialele din străinătate.

ORGANIZAREA PENTRU ÎMBUNĂTĂŢIREA CALITĂŢII Juran spunea că „pentru a ajunge la ritmuri revoluţionare de îmbunătăţire a calităţii este nevoie de...o structură organizatorică specială". El a sugerat înfiinţarea unui „consiliu al calităţii", care să fie alcătuit în mare parte din manageri de vârf, pentru a îndruma şi a coordona eforturile de îmbunătăţire a calităţii întreprinse de firmă.

Sarcina principală a consiliului calităţii este aceea de a înfiinţa o infrastructură adecvată, care va cuprinde:[16]

1. Un proces pentru nominalizarea şi alegerea proiectelor de îmbunătăţire.
2. Un proces de atribuire a proiectelor de îmbunătăţire pe echipe.
3. Un proces pentru efectuarea îmbunătăţirilor.
4. O diversitate de resurse, cum ar fi timpul pentru diagnosticarea şi remedierea problemelor, persoane care să ofere îndrumare în procesul de îmbunătăţire, sprijin, diagnostic şi instruire.
5. Un proces pentru trecerea în revistă a progreselor.
6. Un proces pentru mediatizarea rezultatelor şi pentru recunoaşterea meritelor.
7. Un sistem adecvat de evaluare a meritelor salariaţilor pentru a recompensa îmbunătăţirile din domeniul calităţii.
8. Extinderea planurilor firmei prin includerea obiectivelor pentru îmbunătăţirea calităţii.

Juran arată că rolul managerilor de vârf în îmbunătăţirea calităţii este acela de a se implica activ în fiecare element al infrastructurii – chiar şi în participarea în cadrul echipelor care implementează proiectele de îmbunătăţire.

Rețineți, de asemenea, că structura lui Juran cuprinde salariați aparținând tuturor nivelurilor ierarhice. Toți salariații, inclusiv managerii, fac parte din echipele de îmbunătățire a calității. Într-adevăr, consiliul calității este alcătuit, în mare parte, din manageri de vârf, dar el poate să includă și alți salariați.

CONTROLUL STRATEGIC ȘI CALITATEA

Controlul strategic pune accentul pe monitorizarea procesului de management strategic pentru a verifica dacă acesta funcționează în mod adecvat. Din punct de vedere al calității produselor, controlul strategic se focalizează asupra activităților firmei pentru a verifica dacă strategiile privind calitatea produselor se derulează așa cum s-a planificat. Pentru a realiza controlul strategic al calității produselor, managementul trebuie să determine succesul înregistrat de organizație în obținerea calității produselor.

Philip Crosby susține că pentru a controla eforturile în domeniul calității produselor, managementul trebuie să monitorizeze câteva domenii ale organizației. Aceste domenii cuprind înțelegerea și atitudinea managementului față de calitate, modul în care sunt percepute eforturile privind calitatea de către alți salariați din organizație, modul în care sunt gestionate problemele din organizație, costul calității ca procent din vânzări, acțiunile de îmbunătățire a calității întreprinse de către management, precum și modul în care apreciază managerii situația în care se găsește organizația din punct de vedere al calității.

Conform lui Crosby, organizațiile parcurg cinci etape succesive în procesul de maturizare din punct de vedere al calității pe măsură ce se apropie de nivelul maxim de calitate în toate fazele activității lor:

1. *Incertitudinea* – Calitatea nu este percepută ca un instrument de management. Problemele sunt abordate pe măsură ce apar, apelându-se la metode ad hoc.
2. *Deșteptarea* – Managementul calității este recunoscut drept un instrument valoros, dar organizația nu este încă dispusă să ofere resurse adecvate pentru atacarea problemelor de calitate.
3. *Clarificarea* – Este conceput un program de îmbunătățire a calității. Managementul de vârf se angajează față de acest concept și implementează toate etapele necesare pentru ca organizația să abordeze deschis problemele și să le rezolve într-o modalitate ordonată.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Conform informațiilor anterioare, planificarea strategică este un instrument pe care managerii din organizații cum este LEGO îl folosesc pentru a obține produse de calitate. Planificarea strategică este alcătuită din strategii și tactici care ajută managementul să se focalizeze pe ceea ce trebuie întreprins pentru a menține calitatea produselor atât pe termen lung, cât și pe termen scurt.

Managementul poate folosi planificarea strategică pentru a îmbunătăți calitatea produselor prin punerea accentului pe calitate în cadrul procesului de management strategic. De exemplu, pe parcursul analizei de mediu, managementul se poate strădui să descopere informații, cum ar fi nivelul de calitate pe care îl așteaptă clienții și îmbunătățirile tehnologice la care se poate recurge pentru a spori calitatea produselor. MindStorms este un exemplu de o astfel de îmbunătățire tehnologică pentru sporirea calității produselor. Având astfel de informații, managementul poate stabili direcția în care trebuie să se îndrepte eforturile de îmbunătățire a calității și, apoi, poate folosi o declarație privind misiunea și

(continuare)

obiective legate de aceasta pentru a comunica direcția tuturor membrilor organizației. În mod normal, trebuie concepută o strategie similară privind calitatea produselor, iar apoi aceasta poate fi implementată și controlată pentru a vedea dacă dă rezultate.

4. *Înțelepciunea* – Managementul înțelege acum profund managementul calității. Problemele privind calitatea sunt identificate din timp, iar salariații sunt încurajați să sugereze îmbunătățiri pentru a împiedica apariția defectelor.
5. *Certitudinea* – Managementul calității a devenit o parte esențială a sistemului organizației. Problemele sunt aproape întotdeauna evitate, iar îmbunătățirea calității a devenit o activitate continuă.

PROCESUL DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A CALITĂȚII

Pentru îmbunătățirea calității pot fi urmate două abordări. Prima este susținută de cei mai mulți experți în domeniul calității, inclusiv de Deming, Juran, Crosby și Feigenbaum. Acest proces poate fi descris drept un proces de „îmbunătățire graduală" – sau de îmbunătățire, pe rând, a câte unui singur lucru. De fapt, pot fi întreprinse simultan numeroase îmbunătățiri graduale într-o organizație; amintiți-vă de cele 5.000 de îmbunătățiri pe care le adopta zilnic Toyota în anul 1982.

Cea de-a doua abordare, sprijinită de către Michael Hammer, constă dintr-un proces complet de reproiectare.[17] Această abordare impune pornirea de la zero. Managementul analizează operațiunile și se întreabă, „Dacă ar trebui să o luăm de la capăt de astăzi, cum am proceda?".

Fiecare abordare este analizată în detaliu în secțiunile care urmează.

PROCESUL DE ÎMBUNĂTĂȚIRE GRADUALĂ

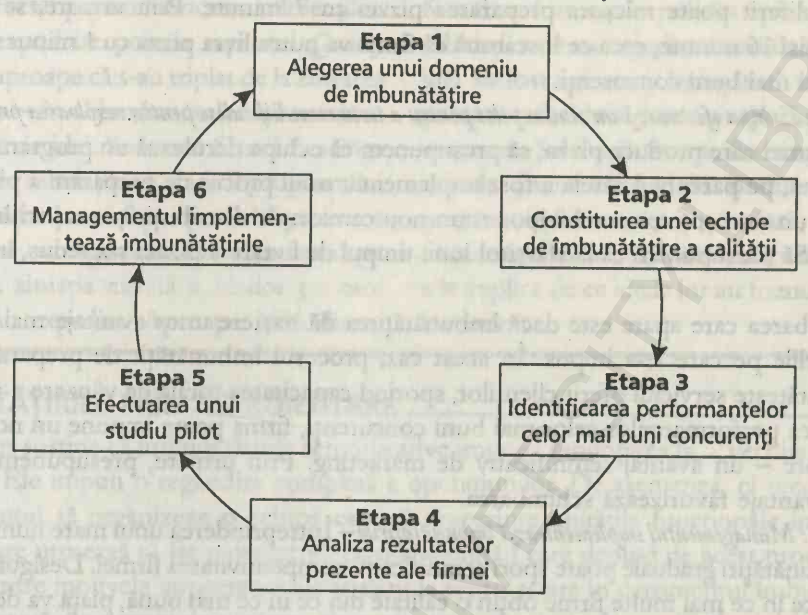
Cercetătorii și consultanții au sprijinit o mulțime de abordări graduale pentru a obține o calitate superioară a produselor și a proceselor. În ciuda diferențelor care există între ele, aproape toate aceste planuri au asemănări remarcabile. Deși procesul de îmbunătățire graduală ar putea să nu urmeze parcursul prezentat în Figura 22.3, majoritatea proceselor se apropie de un astfel de parcurs.

- *Etapa 1: Se alege un domeniu de îmbunătățire, care este denumit adesea „subiectul" îmbunătățirii* – Acest subiect poate fi ales fie de management, fie de echipa de îmbunătățire. Exemple de astfel de subiecte:
  - Reducerea timpului ciclului de producție.
  - Creșterea procentului de unități produse fără defecte.
  - Reducerea inconstanței materiilor prime care intră în procesul de producție.
  - Creșterea livrărilor efectuate la timp.
  - Reducerea timpului de nefuncționare a utilajelor datorită defecțiunilor.
  - Reducerea absenteismului salariaților.

  Desigur, pot fi date multe alte exemple, dar acestea sunt suficiente pentru a scoate în evidență faptul că trebuie ales un obiectiv al îmbunătățirii.

  Să luăm în considerare o firmă care produce și livrează pizza și care rămâne în urma concurenților săi, în special datorită livrărilor lente pe care le face. Subiectul îmbunătățirii în acest caz ar putea fi reducerea timpului de livrare (ex. timpul ciclului).

FIGURA 22.3 Abordarea graduală a îmbunătățirii calității



- *Etapa 2: În cazul în care nu există o echipă de îmbunătățire, aceasta trebuie constituită* – Din această echipă pot face parte:
  - Unul sau mai mulți asociați care sunt direct responsabili de activitatea care este întreprinsă.
  - Unul sau mai mulți clienți care beneficiază de avantajele activității.
  - Un membru al managementului.
  - Probabil unul sau mai mulți experți în domenii relevante pentru rezolvarea problemei și pentru întreprinderea îmbunătățirii.

  Pentru firma care produce pizza, echipa ar putea cuprinde două persoane care prepară pizza, un șofer, un client din mediul studențesc, un client rezidențial, precum și un manager de magazin.
- *Etapa 3: Echipa determină care sunt cele mai bune performanțe în domeniu – adică, determină ce îmbunătățiri trebuie întreprinse pentru a ajunge la nivelul celor mai bun performeri din respectivul domeniu* – De exemplu, firma care produce pizza poate descoperi în această etapă că performanța cea mai bună obținută de un concurent în livrarea unei pizza (ex. cel mai rapid timp scurs între momentul primirii comenzii și cel al livrării ei la domiciliu) este de 20 de minute.

  Să presupunem că firma din exemplul nostru livrează, în medie, o pizza la domiciliu în 35 de minute. Aceasta înseamnă că se poate recurge la o îmbunătățire care să reducă timpul de livrare cu cel puțin 15 minute.
- *Etapa 4: Echipa recurge la o analiză pentru a descoperi modul în care rezultatele prezente pot fi îmbunătățite pentru a ajunge sau a depăși rezultatele celor mai buni concurenți* – Factorii care vor fi analizați aici cuprind problemele potențiale legate de echipament, materiale, metode de lucru, oameni și mediu, cum ar fi constrângerile legale, condițiile fizice și vremea. Revenind la firma care produce pizza, echipa a descoperit că procesul de preparare a pizzei poate fi scurtat cu 4 minute. De asemenea, să presupunem că echipa a descoperit o întârziere medie de 5 minute între momentul în care pizza este gata preparată și momentul în care este preluată de către

camionul care o distribuie clienților. În sfârșit, să presupunem că echipa a descoperit că un cuptor diferit poate micșora prepararea pizzei cu 7 minute. Prin urmare, se vor putea economisi 16 minute, ceea ce înseamnă că firma va putea livra pizza cu 1 minut mai repede decât cei mai buni concurenți.

- *Etapa 5: Echipa efectuează un studiu pilot pentru a testa remediile alese pentru rezolvarea problemei* – În cazul firmei care produce pizza, să presupunem că echipa derulează un program pilot timp de o lună, pe parcursul căreia a fost implementat noul proces de preparare a pizzei, a fost angajat un nou șofer, s-a achiziționat un nou camion de distribuție și s-a închiriat un nou cuptor. Să presupunem că la sfârșitul lunii timpul de livrare a pizzei s-a redus, în medie, cu 17 minute.

  Întrebarea care apare este dacă îmbunătățirea dă naștere unor avantaje mai mari decât cheltuielile pe care le-a impus. În acest caz, procesul îmbunătățit de preparare a pizzei îmbunătățește serviciul oferit clienților, sporind capacitatea totală de vânzare a firmei. Prin depășirea performanțelor celor mai buni concurenți, firma poate impune un nou standard de livrare – un avantaj semnificativ de marketing. Prin urmare, presupunem că studiul cost/avantaje favorizează schimbarea.
- *Etapa 6: Managementul implementează îmbunătățirile* – Întreprinderea unui mare număr de astfel de îmbunătățiri graduale poate spori semnificativ competitivitatea firmei. Desigur, pe măsură ce din ce în ce mai multe firme obțin o calitate din ce în ce mai bună, piața va deveni din ce în ce mai pretențioasă. Prin urmare, cheia succesului constă în îmbunătățirea continuă atât a produsului, cât și a procesului.

Această secțiune a analizat, la modul general, procesul de îmbunătățire graduală din organizații. Următoarea secțiune – Oameni sub reflector – oferă informații despre modul în care membrii organizației pot fi implicați în procesul de îmbunătățire graduală analizând un proces plin de succes de îmbunătățire graduală care are loc la firma Bearings.

OAMENI SUB REFLECTOR

Implicarea oamenilor în îmbunătățirea graduală: Bearings

De peste trei ani de zile, operațiunile de la Bearings s-au îmbunătățit semnificativ ca rezultat al unui program de îmbunătățire graduală special conceput. Programul este atât simplu, cât și eficient. Salariații firmei Bearings sunt solicitați să vină cu idei privind îmbunătățirea operațiunilor firmei, iar ideile pe care managementul le consideră valoroase sunt apoi implementate. Ceea ce a început ca o dorință a managementului de a solicita în mod informal idei de la oamenii care prestau, de fapt, activitatea s-a transformat într-un program care dă naștere în mod constant unei avalanșe de sugestii – sugestii care au dus chiar la reducerea cu 900.000 de dolari a costurilor pentru derularea însuși a programului.

Pe parcursul etapei inițiale a programului, salariații au fost pur și simplu solicitați să aștearnă pe hârtie ideile lor pentru îmbunătățirea operațiunilor firmei și să expedieze aceste idei managementului. Pe măsură ce programul a devenit din ce în ce mai formal, ideile erau strânse și publicate într-un raport trimestrial denumit *Quality Idea Briefs*, raport care era expediat pentru a fi trecut în revistă de peste 4.000 de membri ai organizației. Ideile din aceste raport se focalizau pe probleme care se întindeau de la satisfacția clienților și vânzări

până la reducerea costului operațiunilor și a timpului necesar pentru fabricarea rulmenților.

Ideile expediate pentru raportul *Quality Ideas Briefs* aproape că s-au triplat de la lansarea programului – în ultimul an, salariații au trimis peste 8.000 de idei. Succesul firmei Bearings în implicarea salariaților în cadrul programului de îmbunătățire poate fi pus probabil pe seama grijii cu care managementul îi informează pe salariați de situația exactă a ideilor pe care aceștia le-au expediat. Aproape 35% dintre ideile care au apărut în *Quality Ideas Briefs* au fost transformate în politici operaționale, iar salariații care au expediat restul de 65% dintre idei au fost informați în legătură cu motivele pentru care ideile lor n-au putut fi implementate. Salariații firmei Bearings se simt mândri atunci când ideile lor sunt acceptate pentru implementare și, totdată, respectați atunci când managementul își face timp pentru a le explica de ce ideile lor au fost considerate inadecvate.

ÎMBUNĂTĂȚIRILE PRIN REPROIECTARE

Hammer susține că îmbunătățirile semnificative impun „renunțarea la ... vechile reguli și ... supoziții". Ele impun o regândire completă a operațiunilor. De asemenea, el recomandă ca managementul să organizeze o echipă care să reprezinte unitățile funcționale implicate în procesul care urmează să fie reproiectat, ca și alte unități care depind de acest proces.

Unul dintre motivele importante ale apelării la reproiectare în detrimentul îmbunătățirilor graduale constă din nevoia de a integra sistemele computerizate de producție și de informație. Această schimbare este una scumpă, foarte dificil de înfăptuit în mod treptat prin intermediul unei abordări graduale.

Hammer scoate în evidență câteva principii ale reproiectării:

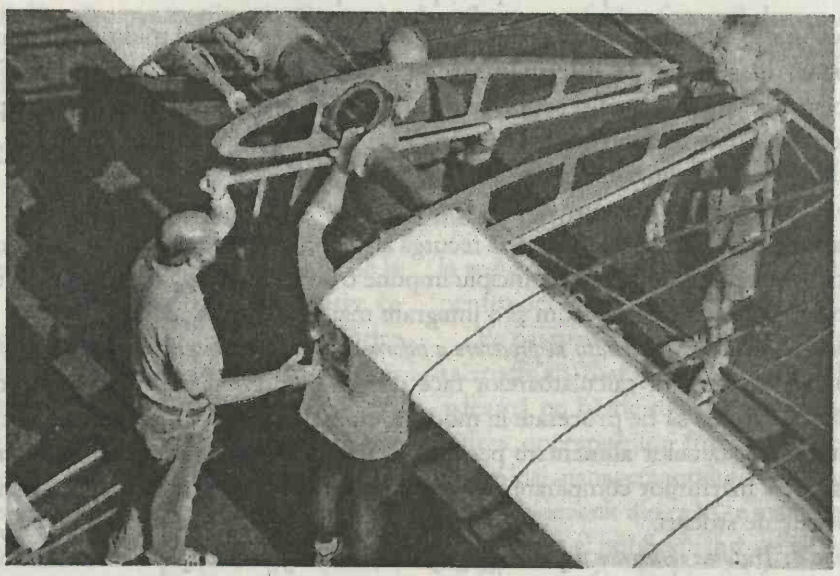
- *Principiul 1: Organizarea în funcție de rezultate și nu de sarcini* – În mod tradițional, munca a fost organizată în funcție de diferitele sarcini, cum ar fi tăierea lemnelor cu ferăstrăul, dactilografierea, asamblarea și supervizarea. În schimb, acest prim principiu al reproiectării urmărește ca o persoană sau o echipă să parcurgă toate etapele procesului identificat. Persoana sau echipa va fi responsabilă de rezultatul întregului proces.
- *Principiul 2: Respectivul proces va trebui înfăptuit de cei care vor folosi rezultatul lui* – De exemplu, compartimentul de producție poate să recurgă la propriile achiziții, ba chiar să-și țină propria contabilitate a costurilor. Acest principiu impune o gamă mai largă de cunoștințe din partea salariaților și a echipelor, precum și o integrare mai mare a activităților.
- *Principiul 3: Încadrarea activității de procesare a informațiilor în activitatea care generează informațiile* – Tehnologia modernă a calculatoarelor face posibil în prezent ca în cadrul procesului de muncă informațiile să fie procesate în mod simultan. De exemplu, scanerele de la casele de marcat ale magazinelor alimentare permit efectuarea în același timp atât a operațiilor de înregistrare a mărfurilor cumpărate de clienți, cât și actualizarea informațiilor contabile și a celor legate de stocuri.
- *Principiul 4: Tratarea resurselor dispersate geografic ca și cum ar fi centralizate* – Hammer folosește ca exemplu compania Hewlett-Packard pentru a exemplifica modul în care funcționează acest principiu. Fiecare dintre cele 50 de unități de producție ale companiei dispunea de propriul compartiment de aprovizionare, fapt care împiedica firma să beneficieze de avantajele unor reduceri de preț care se aplicau în cazul aprovizionării de la furnizori în cantități mari. În loc să centralizeze aprovizionarea, fapt care nu ar mai fi permis o satisfacere la fel de bună a

nevoilor locale ale unităților de producție, Hewlett-Packard a înființat o unitate care să coordoneze aprovizionarea pe plan local, astfel încât să poată fi obținute reducerile de preț care erau acordate de furnizori în cazul aprovizionării cu produse în cantități mari. În acest mod, unitățile locale de aprovizionare și-au păstrat autoritatea lor descentralizată și au putut în continuare să-și satisfacă pe cont propriu nevoile de aprovizionare.

► *Principiul 5*: *Legarea activităților paralele și nicidecum a rezultatelor acestor activități* – Adesea este nevoie de mai multe procese pentru realizarea produselor și a serviciilor. Mult prea des, firmele despart aceste procese astfel încât produsul este asamblat numai în etapa finală. Problemele pot să apară în cadrul unuia sau a mai multor procese, fiind posibil să fie depistate în etapa finală, când este prea târziu. Hammer spune că este mai bine să coordonăm diversele procese astfel încât să fie evitate astfel de probleme.

► *Principiul 6*: *Decizia trebuie luată acolo unde se întreprinde activitatea, iar controlul trebuie încorporat în cadrul procesului* – Birocrația tradițională separă autoritatea de decizie de locul în care se prestează efectiv activitatea. Acest principiu sugerează că oamenii care prestează activitatea trebuie să fie cei care iau deciziile privind respectiva activitate. De exemplu, reprezentantul de vânzări trebuie să aibă autoritatea și responsabilitatea de a aproba creditele. Acest principiu economisește timp și permite organizației să răspundă mai eficace și eficient nevoilor clienților.

O serie de manageri se tem că acest principiu va reduce controlul asupra procesului. Totuși, controlul poate fi încorporat în cadrul procesului. În exemplul citat, criteriile pentru acordarea creditului pot fi incluse într-un program de calculator, astfel încât reprezentantul de vânzări să aibă un sprijin în luarea fiecărei decizii privind acordarea creditelor.



Tehnicienii îmbină două părți principale ale aripii avionului Centurion în cadrul operațiilor de verificare care urmăresc modul de îmbinare a diferitelor părți componente, operații care sunt esențiale pentru calitatea acestui avion inovator. Asamblarea principalelor părți componente ale carcasei avionului a reprezentat o piatră de hotar în conceperea acestui avion ușor, teleghidat și, totodată, fructificarea unei idei creatoare. Proiectul a fost sponsorizat de o divizie a Centrului Dryden de cercetare a zborului din cadrul NASA.

► *Principiul 7: Culegerea informației o singură dată și de la sursă* – Bazele de date computerizate permit ca acest principiu să poată fi pus în practică. În prezent este ușor să culegem informația în momentul în care această informație este generată, să o înregistrăm și să o trimitem celor care au nevoie de ea.

Reproiectarea permite întreprinderea îmbunătățirilor majore dintr-o dată. Cu toate că reproiectarea poate fi o modalitate scumpă de a îmbunătăți calitatea, piețele din ziua de astăzi care se modifică rapid impun uneori un asemenea răspuns drastic.[18]

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Secțiunile anterioare ne oferă o serie de informații privind procesul de îmbunătățire a calității pe care managementul firmei LEGO le poate aplica în cadrul organizației. De exemplu, managementul firmei LEGO poate pune accentul pe procesul de îmbunătățire graduală. Acest proces pune accentul pe alegerea unui domeniu de îmbunătățire de tipul cercetării pieței, pe organizarea unei echipe de calitate care să evalueze domeniul cercetării pieței, pe determinarea performanțelor celor mai buni concurenți care vor deveni standarde pentru rezultatele pe care firma LEGO va trebui să le obțină în viitor în domeniul cercetării pieței, pe studierea operațiilor de cercetare a pieței de către echipă pentru a stabili modul în care rezultatele prezente ale firmei pot egala sau chiar depăși rezultatele celor mai redutabili concurenți, pe întreprinderea unui studiu pilot de către echipă pentru a vedea care sunt rezultatele pe care le dau remediile propuse la problemele de cercetare a pieței, precum și pe implementarea de către echipă a remediilor care se dovedesc valoroase pe baza rezultatelor studiului pilot.

Managementul firmei LEGO poate, de asemenea, să folosească reproiectarea pentru a îmbunătăți calitatea. Folosind această filosofie, managementul va lăsa deoparte îmbunătățirile graduale de tipul îmbunătățirii cercetării pieței, apelând la îmbunătățiri mai revoluționare - de exemplu, regândind și reproiectând în întregime procesul de producție al firmei LEGO. Pe baza informațiilor din acest studiu de caz, îmbunătățirea graduală va fi, probabil, o filosofie mai adecvată pentru managementul firmei LEGO decât reproiectarea.

INOVAȚIA ȘI CREATIVITATEA

Acest capitol a analizat îmbunătățirea calității în organizații prin explicarea procesului de îmbunătățire graduală și a reproiectării. Ultima parte a acestui capitol analizează inovația și creativitatea, două elemente esențiale ale îmbunătățirii calității în organizații. **Inovația** este definită drept procesul de preluare a ideilor utile și de transformare a lor în produse, servicii sau metode de operare la fel de utile. Aceste idei utile sunt rezultatul creativității, care este premisa pentru inovație. **Creativitatea** este capacitatea de a combina ideile într-o modalitate unică sau de a face asocieri utile între idei.[19] În esență, creativitatea oferă noi idei pentru îmbunătățirea calității în organizații, iar inovațiile transformă ideile în acțiuni. Această secțiune se focalizează, în principal, asupra creativității în organizații, adică pe asigurarea unei abundențe de idei care sunt necesare pentru alimentarea inovației. Analiza se focalizează asupra creativității oamenilor și a încurajării creativității membrilor organizației.

Inovația este procesul de preluare a ideilor utile și de transformare a lor în produse, servicii sau metode de operare la fel de utile.

Creativitatea este capacitatea de a combina ideile într-o modalitate unică sau de a face asocieri utile între idei.

MANAGEMENTUL ŞI INTERNETUL

Bill Gross foloseşte creativitatea pentru a lansa Idealab

Creativitatea a constituit forţa care a stat la baza eforturilor lui Bill Gross de a înfiinţa Idealab. Bill avea cunoştinţe despre Internet şi ştia cum să înfiinţeze firme. El a folosit pur şi simplu împreună aceste două concepte pentru a constitui Idealab, o firmă care se ocupă cu înfiinţarea de firme care vor opera pe Internet.

Bill Gross a înfiinţat Idealab ca pe o bază nouă de operaţii. De la constituirea sa, Idealab a transformat ideile brute ale lui Gross în firme independente. Toate aceste firme operează pe Internet, cele mai multe găsindu-se în zona Pasadena. Până acum există 19 astfel de firme. În ele lucrează circa 400 de salariaţi. Iată câteva firme înfiinţate de către Idealab şi tipul de activitate pe care-l derulează:

Answers.com – Acest site răspunde oricărei întrebări timp de 24 de ore pe zi.

CitySearch – Acest site oferă sfaturi pe Internet pentru comunităţile locale.

EntertainNet – Un site care oferă ştiri şi alte informaţii despre sectorul divertismentului prin intermediul unui ecran unitar.

Intranetics – Sisteme de intranet care pot fi instalate uşor la firmele mici şi medii.

PeopleLinks – Un site care dispune de instrumente de comunicare. Unul dintre instrumente permite celor care schimbă idei pe chat să treacă la o conversaţie telefonică anonimă.

SmartGames – Un site care este, de fapt, o bibliotecă de jocuri neviolente, stimulante din punct de vedere intelectual.

În încercarea de a-şi îndrepta firmele spre succes, Gross urmăreşte constant avantajul concurenţial în noua eră a Internetului. Gross consideră că armele concurenţiale esenţiale în această lume nouă sunt reprezentate de inteligenţă şi viteză – şi nicidecum de bani. Prin inteligenţă, Gross înţelege capacitatea de a constitui un grup adecvat de persoane creatoare. Viteza este capacitatea de a presta activitatea fără să faci greşeli.

CREATIVITATEA OAMENILOR

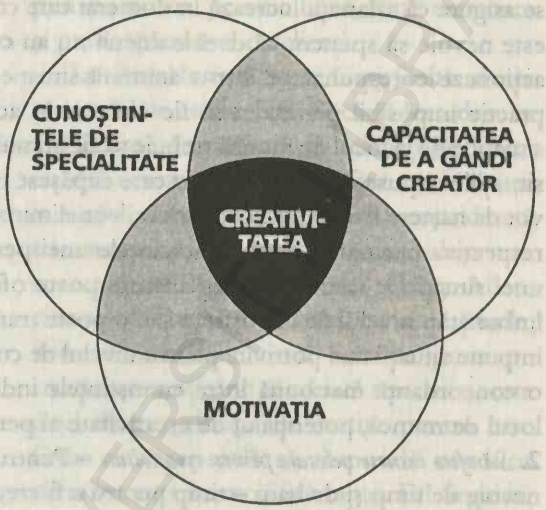
Pentru fiecare om, creativitatea este o funcţie alcătuită din trei componente.[20] Aceste componente sunt cunoştinţele de specialitate, capacitatea de a gândi creator şi motivaţia. Figura 22.4 ne prezintă aceste trei componente şi ne arată modul în care se transformă în creativitate atunci când se suprapun.

Cunoştinţele de specialitate, aşa cum sunt prezentate în Figura 22.4, reprezintă tot ceea ce cunoaşte şi poate să facă o persoană în domeniul larg al activităţii sale. Aceste cunoştinţe se referă la tehnicile şi procedurile legate de muncă, precum şi la cunoaşterea profundă a condiţiilor generale de muncă. Să luăm ca exemplu un salariat responsabil cu produsele agricole în cadrul unui supermagazin. Cunoştinţele sale de specialitate cuprinde capacităţile de bază de sortare şi curăţare a fructelor şi a legumelor proaspete, de aranjare a produselor într-un mod cât mai atrăgător care să-i determine pe clienţi să cumpere respectivele produse, precum şi de stabilire a relaţiilor cu clienţii. Ca în cazul tuturor membrilor organizaţiei, capacităţile acestui salariat responsabil cu produsele agricole pot fi dobândite prin educaţie formală, experienţă, precum şi prin interacţiunea cu colegii şi cu alţi profesionişti.

Gândirea creatoare este capacitatea de a aranja ideile existente în noi combinaţii. Pe ansamblu, gândirea creatoare determină flexibilitatea şi imaginaţia cu care oamenii abordează problemele. Această capacitate depinde, în principal, de personalitatea individului şi de obiceiurile încetăţenite

la locul de muncă. Continuând cu exemplul de mai sus, salariatul responsabil cu produsele agricole va tinde să fie mai creator dacă se va simți confortabil atunci când nu este de acord cu alți oameni în privința modului în care funcționează compartimentul de produse agricole. Un astfel de dezacord va da naștere adesea unor noi idei legate de modul în care poate fi îmbunătățită activitatea compartimentului, de tipul păstrării prospețimii produselor agricole pe o durată mai lungă de timp. În plus, salariatul va tinde să aibă un succes creator mai mare dacă se va strădui din răsputeri să se confrunte cu și să rezolve problemele compartimentului, de tipul achiziționării unei noi tehnologii pentru congelarea produselor, și dacă va evita să găsească întotdeauna soluții rapide la problemele apărute. Această atenție de durată acordată problemelor va permite salariatului responsabil cu produsele agricole să vină cu soluții creatoare la problemele complexe ale organizației.

FIGURA 22.4 Cele trei componente ale creativității



Motivația, așa cum este prezentată în Figura 22.4, se referă la nevoia sau la pasiunea unei persoane de a fi creatoare. Dacă o persoană simte nevoia să fie creatoare, această persoană va fi mai înclinată să fie într-adevăr creatoare. Cunoștințele de specialitate și gândirea creatoare sunt materiile prime ale persoanei necesare pentru a fi creatoare, dar motivația este cea care determină dacă o persoană va fi sau nu creatoare. O persoană poate fi impulsionată să fie creatoare fie extrinsec prin recompensele și pedepsele oferite de organizație, fie intrinsec prin interesul și pasiunea pe care le manifestă față de o situație. În mod normal, oamenii vor fi cei mai creatori atunci când sunt motivați de interesele personale, de satisfacție și de provocarea muncii. Continuând cu exemplul nostru luat dintr-un supermagazin, salariatul responsabil cu produsele agricole poate avea cunoștințele de specialitate și gândirea creatoare necesare pentru a fi creator, dar dacă nu va fi motivat, el nu va fi, probabil, creator. În general, salariatul responsabil cu produsele agricole va fi mai motivat să fie creator dacă manifestă un interes personal față de problemele supermagazinului, dacă tinde să fie satisfăcut din punct de vedere personal de rezolvarea acestor probleme și dacă percepe rezolvarea acestor probleme drept stimulantă.

ÎNCURAJAREA CREATIVITĂȚII MEMBRILOR ORGANIZAȚIEI

Secțiunea anterioară a analizat componentele creativității: cunoștințele de specialitate, capacitatea de a gândi creator și motivația. Această secțiune se bazează pe premisa că managerii pot influența prezența acestor componente în rândul membrilor organizației și oferă sfaturi solide pe care managerii le pot folosi pentru a încuraja membrii organizației să devină creatori.[21] Pentru a încuraja creativitatea individuală în cadrul organizației, managerii trebuie:

1. *Să asigure o concordanță între cunoștințele de specialitate individuale și atribuțiile de serviciu* – Întrucât cunoștințele de specialitate sunt o importantă componentă a creativității, managerii trebuie să se asigure că salariații lucrează în domenii care corespund nivelului lor de cunoștințe. Nu mai este nevoie să spunem că dacă oamenii nu au cunoștințe legate de modul în care trebuie să acționeze corespunzător într-o anumită situație impusă de posturile pe care le dețin, va fi practic imposibil pentru ei să fie creatori în acel post. Pentru a promova productivitatea, situațiile de la locul de muncă trebuie să fie stimulante și să solicite efort și concentrare. Totuși, situațiile impuse de postul deținut care depășesc nivelul de cunoștințe al unei anumite persoane vor da naștere frustrării și confuziei și vor elimina orice potențial creator de care poate dispune respectiva persoană. Dacă cunoștințele unei persoane se situează semnificativ sub cerințele unei situații de muncă, managementul poate oferi persoanei pregătirea necesară pentru a-și îmbunătăți nivelul de cunoștințe sau o poate transfera pe respectiva persoană pe un post care impune situații mai potrivite pentru nivelul de cunoștințe de care dispune. După ce s-a stabilit o concordanță mai bună între cunoștințele individuale și cerințele impuse de situația de la locul de muncă, potențialul de creativitate al persoanei va fi restabilit.
2. *Să ofere resurse necesare pentru creativitate* – Pentru ca membrii organizației să fie creatori, ei au nevoie de timp și de bani – timp pentru a fi creatori și bani pentru a investi în active de tipul ajutorului primit din partea consultanților. Managementul trebuie să aloce cu atenție aceste resurse, cunoscând care sunt situațiile creatoare cu care se confruntă membrii organizației și de cât de mult timp și bani va fi nevoie pentru a face față acestor situații. Din nefericire, mulți manageri descurajează inconștient creativitatea în organizații stabilind termene nerealiste pentru prestarea activităților. Astfel de termene nu numai că descurajează creativitatea, dar tind să genereze neîncredere între manageri și membrii organizației și să ducă la o suprasolicitare a acestora din urmă.
3. *Să recompenseze creativitatea* – Managerii pot încuraja creativitatea prin intermediul recompenselor pe care le oferă în organizație. În esență, managerii trebuie să-i recompenseze pe salariați atunci când aceștia se dovedesc creatori. Recompensele trebuie oferite extrinsec, de exemplu prin intermediul unei evaluări anuale a performanțelor sau prin prime care se plătesc periodic ca procent din beneficiile pe care le-a adus organizației ideea unei anumite persoane. Managerii pot oferi, de asemenea, recompense care se focalizează asupra motivației intrinseci recunoscând valoarea ridicată a eforturilor creatoare, ca și calificările și perseverența necesare pentru a oferi soluții creatoare la problemele care apar. Pentru a mări impactul unor astfel de recompense asupra încurajării creativității personale, managerii trebuie să fie modele de creativitate. În calitate de modele de creativitate, managerii trebuie să-și focalizeze consecvent atenția asupra generării unor soluții creatoare la problemele complexe ale organizației.

DE LA UN SECTOR DE ACTIVITATE LA ALTUL

Producția de dulciuri

Directorul general al firmei Guittard Chocolate este un model de creativitate

Așa cum am arătat în secțiunea anterioară, managerii trebuie să fie modele de creativitate pentru a mări impactul recompenselor oferite salariaților pentru ideile creatoare. Gary Guittard, directorul general al firmei Guittard Chocolate constituie un astfel de model.

Firma Guittard Chocolate funcționează de peste 130 de ani. Firma a fost deținută și condusă de patru generații ale familiei Guittard dispunând de patru fabrici. Operațiunile firmei se desfășoară în prezent la Burlingame, California. Guittard produce bucăți de 5 kilograme de ciocolată cu lapte, albă, neagră, precum și de alte sortimente de ciocolată care sunt expediate altor firme care realizează din ele produse mai mici de ciocolată.

Deși firma o duce bine în prezent, o umă de îngrijorare poate fi totuși observată. În acest sector de activitate, fuziunile și unificările au loc într-un ritm constant și semnificativ. În acest moment, Guittard este unul dintre cei doar doi furnizori independenți de ciocolată la nivel național. Concurenții cei mai importanți ai acestei firme pot fi catalogați drept megacompanii.

Deși președintele Gary Guittard recunoaște că aceste evoluții îl cam sperie, el este încrezător că firma sa va supraviețui. Conform lui Guittard, firma va supraviețui în viitor făcând exact ceea ce a făcut și în trecut – punând accent pe voie bună, fiind creatoare și preocupându-se de clienți.

La nivelul întregii firme, Gary Guittard este un model de creativitate. El caută întotdeauna idei noi și îi încurajează pe salariați să procedeze în aceeași manieră. De fapt, creativitatea la vârful acestei organizații este considerată adesea ca unul dintre motivele principale pentru succesul de durată al firmei. Gerry Allen, vice-președintele responsabil cu operațiunile, demonstrează accentul care se pune pe creativitate susținând că această creativitate este unul dintre principalele motive pentru care firma este capabilă să răspundă nevoilor clienților care se modifică rapid. Ed Seguine, director responsabil cu cercetarea și dezvoltarea, accentuează importanța creativității la Guittard susținând că această creativitate se aplică aproape oricărui domeniu al operațiunilor firmei și permite menținerea firmei pe linia de plutire.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Informațiile de mai sus sugerează că managementul firmei LEGO trebuie să utilizeze creativitatea și inovația pentru a spori calitatea oferită de organizație. Noile gânduri și idei vor apare prin intermediul creativității, iar transpunerea acestor idei în acțiune se va realiza prin intermediul inovației. Pentru a încuraja creativitatea la LEGO, managementul trebuie să-i ajute pe membrii organizației să-și dezvolte cunoștințele în domeniul în care își desfășoară activitatea, să-și dezvolte capacitatea de a gândi creator și să fie motivați pentru a fi creatori.

MindStorms, în calitate de produs, este un exemplu al modului în care firma LEGO a inovat pe baza unei idei creatoare pentru a îmbunătăți calitatea produselor oferite. Conform studiului de caz, managementul firmei LEGO a acordat în mod evident unor oameni calificați corespunzător timpul și banii necesari pentru a genera ideea creatoare care s-a transformat în produsul MindStorms. Acum, managementul trebuie să-i recompenseze pe cei care au dat naștere acestei idei și să prezinte acest produs drept un model pentru modul în care trebuie să se dezvolte și să înflorească în viitor ideile creatoare în cadrul firmei LEGO.

Pentru informații actualizate despre subiectele din acest capitol, exerciții pe Internet, legături cu site-urile similare de pe Internet, un ghid interactiv de studiu și multe alte lucruri, vizitați site-ul nostru la

http://www.prenhall.com/certo

REZUMAT ORIENTAT PE ACȚIUNE

Recitiți obiectivele acestui capitol. Fiecare obiectiv este însoțit de întrebări. Răspunsul corect la aceste întrebări vă va ajuta să rețineți cele mai importante concepte prezentate în cadrul acestui capitol. După ce răspundeți la fiecare întrebare, încercuiți răspunsurile și verificați-le cu răspunsurile corecte de la sfârșitul capitolului. (*Sfat:* În cazul în care aveți vreun dubiu în legătură cu răspunsurile corecte, consultați pagina la care este abordată respectiva problemă în cadrul capitolului și care este menționată după răspunsul corect).

Încercuiți: Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc legătura dintre calitate și managementul calității totale.

A F a) Pe ansamblu, calitatea produselor este același lucru cu managementul calității totale.

a b c d e b) Un program de MCT *nu* se caracterizează printr-un: (a) proces continuu (b) eforturi din partea tuturor membrilor organizației (c) o focalizare doar pe câteva activități esențiale (d) o focalizare pe procesul de producție (e) eforturi de implicare a membrilor organizației.

2. Să apreciez importanța calității.

A F a) Calitatea înaltă a produselor poate da naștere unor costuri reduse, dar, în general, nu și unei cote mai mari de piață.

A F b) Sporirea calității produselor poate reduce costurile impuse de plata despăgubirilor pentru neajunsurile pe care le-a cauzat produsul.

3. Să dobândesc informații despre modul în care poate fi obținută calitatea.

a b c d e a) Conform lui Crosby, pentru a obține calitate, organizația trebuie să implementeze o serie de elemente esențiale privind: (a) integritatea (b) sistemele (c) comunicarea (d) operațiunile (e) toate elementele de mai sus.

A F b) Conform lui Deming, firma își poate îmbunătăți calitatea produselor alegând furnizorii în funcție de calitate și nu doar de preț.

A F c) Conform lui Juran, firma își poate îmbunătăți calitatea produselor focalizându-se atât pe calitatea organizației privită ca întreg, cât și pe calitatea compartimentelor privite în mod separat.

a b c d e d) Conform lui Shingo, *poka yoke* înseamnă: (a) producție (b) protejarea de greșeli (c) angajamentul salariaților (d) calitate (e) diversitate.

A F e) Conform lui Feigenbaum, defectele sunt inacceptabile numai la nivelul secțiilor de producție.

4. Să cunosc modul în care poate fi folosită planificarea strategică pentru promovarea calității.

A F a) Conceperea unei declarații adecvate privind misiunea este importantă pentru obținerea calității.

A F b) Conceperea și folosirea unor politici și a unei structuri organizatorice adecvate ale organizației constituie etape importante în elaborarea unei strategii orientate asupra calității.

5. Să cunosc procesul de îmbunătățire a calității.

A F a) Abordarea îmbunătățirii graduale presupune îmbunătățirea pe rând a câte unui singur lucru.

a b c d e b) Următorul element constituie un principiu al abordării de reproiectare pentru îmbunătățirea calității: (a) organizarea în jurul rezultatelor (b) legarea activităților paralele (c) luarea deciziilor la locul în care este prestată activitatea (d) culegerea informațiilor de la sursă (e) toate elementele de mai sus sunt principii ale reproiectării în vederea obținerii calității.

A F c) În management, inovația precede, de regulă, creativitatea.

a b c d e d) Pentru a încuraja creativitatea în cadrul organizațiilor, managerii pot: (a) recompensa creativitatea (b) oferi resursele necesare pentru creativitate (c) stabili o concordanță între cunoștințele de specialitate individuale și atribuțiile postului (d) a și b (e) a, b și c.

ANEXĂ LA STUDIUL DE CAZ INTRODUCTIV

ÎNTREBĂRI

„Cercetările de piață întreprinse în cazul produsului MindStorms realizat de LEGO dau naștere unor probleme" (pag. 661), precum și secțiunile care au revenit la studiul de caz au fost scrise pentru a vă ajuta să înțelegeți mai bine conceptele de management cuprinse în cadrul acestui capitol. Răspundeți la următoarele întrebări privind studiul de caz pentru a înțelege mai bine conținutul capitolului:

1. Poate un program de succes de MCT aplicat la firma LEGO să micșoreze costurile suportate de firmă pentru plata despăgubirilor pentru neajunsurile cauzate de produs? Dacă nu, de ce? Dacă da, cum?
2. Explicați modul în care principiile lui Crosby pot contribui la derularea în viitor a unor activități de înaltă calitate în cadrul firmei LEGO.
3. Ce acțiuni trebuie să întreprindă managementul firmei LEGO pentru a se asigura că ideile creatoare vor continua să contribuie la îmbunătățirea calității operațiunilor firmei?

EXERCIȚII PRIVIND APTITUDINILE DE MANAGEMENT: APLICAREA MANAGEMENTULUI CALITĂȚII TOTALE (MCT)

MCT este o filosofie de management care ne arată că fiecare operațiune dintr-o organizație poate beneficia de aplicarea principiilor privind îmbunătățirea calității. Studiul de caz introductiv descrie o situație în care LEGO a pierdut și va pierde din vânzarea noului său set, MindStorms, pentru construirea unui robot întrucât firma nu a anticipat achiziționarea semnificativă a jucăriei de către adulți. Presupuneți că la compartimentul de cercetare a pieței trebuie întreprinse îmbunătățiri pentru ca în viitor să nu se mai piardă ocaziile de a vinde o nouă jucărie. Concepeți un plan pentru a îmbunătăți calitatea eforturilor de cercetare a pieței întreprinse de către firma LEGO. Fiți cât mai concret posibil în prezentarea și explicarea etapelor planului dumneavoastră.

PROBLEME DE RECAPITULAT ȘI DE ANALIZAT

1. Care este diferența dintre calitatea produselor și managementul calității totale (MCT)?
2. Un program de succes de MCT este important pentru organizație? Explicați.
3. Analizați trei avantaje care rezultă din obținerea unei calități înalte a produselor.
4. Ce principii sugerează Crosby pentru organizațiile care doresc să obțină calitate?
5. Ce principii sugerează Deming pentru obținerea calității?
6. Ce principii sugerează Juran pentru obținerea calității?
7. Ce principii sugerează Shingo pentru obținerea calității?
8. Analizați modul în care poate fi folosită stabilirea direcției în care se va îndrepta organizația ca parte a procesului de management strategic pentru a spori șansele de succes ale eforturilor privind calitatea produselor.
9. Poate fi calitatea o componentă esențială a strategiei firmei? Explicați.

10. Analizați semnificația politicilor și a structurii organizatorice în calitate de componente ale efortului de menținere a calității produselor.
11. Cum puteți controla eforturile de MCT din organizație folosind cele „cinci etape succesive de maturizare din punct de vedere al calității" concepute de către Crosby?
12. Analizați modul în care strategiile de parteneriat și de împuternicire pot îmbunătăți calitatea în organizație.
13. Când vă organizați pentru obținerea calității, ce schimbări structurale anticipați că își vor aduce cea mai mare contribuție la obținerea calității totale?
14. În ce condiții veți folosi procesul de îmbunătățire graduală a calității?
15. În ce condiții veți folosi abordarea de reproiectare pentru îmbunătățirea calității?
16. Analizați principiile lui Hammer de reproiectare pentru îmbunătățire.
17. Veți fi preocupat de diversitatea forței de muncă în cadrul unui program care urmărește sporirea calității produselor? De ce sau de ce nu? Dacă veți fi preocupat, ce acțiuni veți întreprinde?
18. Analizați legătura dintre MCT, inovație și creativitate.

RĂSPUNSURI LA REZUMATUL ORIENTAT PE ACȚIUNE

1. a) F, pag. 663
   b) c, pag. 663-666
2. a) F, pag. 663-666
   b) A, pag. 663-666
3. a) e, pag. 667
   b) A, pag. 667-669
   c) A, pag. 669-670
   d) b, pag. 670-671
   e) F, pag. 671
4. a) A, pag. 673-674
   b) F, pag. 673-675
5. a) A, pag. 678-680
   b) e, pag. 681-683
   c) F, pag. 683
   d) e, pag. 685-686

STUDIU DE CAZ: Managementul calității totale: Cum să facem să funcționeze

Multe firme americane, în majoritatea de producție, au adoptat conceptul de management al calității totale în anii '80 pentru a concura cu producătorii japonezi. Totuși, în prezent, din ce în ce mai multe dintre aceste firme au început să-și reevalueze abordarea. Această schimbare aparentă a atitudinii nu înseamnă că programele de MCT au eșuat în obținerea unor îmbunătățiri semnificative ale calității totale a produselor și serviciilor americane. Mai degrabă, ea înseamnă că o serie de firme și-au reconsiderat pur și simplu angajamentul deplin față de ceea ce reprezintă adesea un proces permanent de durată.

Lucrurile s-au schimbat de când W. Edwards Deming și Joseph Juran au propus pentru prima oară, în anii '50, modelele lor clasice privind calitatea. De exemplu, deși îmbunătățirea rezultatelor financiare ar putea să nu fie în mod neapărat scopul inițial al MCT, el are, cu siguranță, un efect secundar dezirabil. Acționarii din ziua de astăzi nu numai că solicită rezultate pe termen scurt din punct de vedere al profitabilității firmei, dar solicită, de asemenea, și un câștig din investițiile pentru obținerea calității de către firmă. „Managementul calității este greu de înfăptuit", spune Fred Smith, directorul general al Fedex, firmă câștigătoare a Premiului Baldrige acordat pentru calitate. „E nevoie de mult timp, de o repetare continuă și de toate tipurile de eforturi de management pentru a rămâne la suprafață".

Susținătorii managementului contemporan al calității consideră că operațiunile firmei pot și trebuie îmbunătățite continuu și că, prin definiție, „calitatea" este un angajament pe termen lung, care nu se încheie niciodată. În plus, gama răspunsurilor de management la MCT variază semnificativ. Cu toate că s-au înregistrat sute de cazuri de succes care vin în sprijinul MCT, există, de asemenea, și alte numeroase cazuri în care managementul de vârf a înțeles greșit angajamentul necesar pentru a implementa un program de succes. Alți manageri au fost prea preocupați de implementarea politicilor și a procedurilor de MCT pentru a lua în considerare profitabilitatea generală a firmei sau semnificația reală a „managementului calității". De exemplu, conform revistei *Business Week*, managerii de la

firma Varian Associates, un producător de echipamente științifice cu sediul în Silicon Valley, „au reinventat efectiv modul în care firma lor derula afaceri. Dar în timp ce preocuparea celor de la Varian era aceea de a obține calitatea ca la carte, rezultatul final nu s-a ridicat la nivelul așteptărilor firmei". De exemplu, fiind obsedați să îndeplinească programul de producție, personalul din compartimentul de echipamente cu vid nici nu s-a mai sinchisit să răspundă telefoanelor clienților.

Sprijinitorii MCT susțin că managerii de la Varian nu au reușit să învețe cum să se focalizeze asupra calității. Phil Scanlan, vice-președinte responsabil cu calitatea la AT&T, este de acord. El compară învățarea managementului calității cu învățarea folosirii unui calculator personal: „Am simțit că învățarea constituie o problemă care îți răpește din timpul necesar prestării activității", își reamintește el. „După ce am învățat cum să folosesc calculatorul personal, l-am folosit pentru a-mi presta activitatea. Dacă percepi calitatea ca pe ceva pe care trebuie să o obții în afara activității propriu-zise, atunci nu vei reuși să o obții."

Deși mai puțin cunoscuți decât Deming și Juran, frații Val și Don Feigenbaum s-au focalizat pe detaliile complexe ale implementării calității. Ingineri de profesie, frații Feigenbaum sunt considerați practicienii MCT. Scopul lor, susțin ei, este acela de a elimina „costurile datorate eșecurilor" din cadrul operațiunilor. *Costurile datorate eșecurilor* sunt costurile agregate ale neîndeplinirii corespunzătoare a lucrurilor. „Eliminarea unei ineficiențe, a unui defect sau a unui proces excesiv de complex, reduce costurile totale ale produsului", spune Val. „De exemplu, vor fi cheltuiți mai puțini bani pentru inspecții, plângeri și service-ul produsului". În plus, observă Feigenbaum, pe măsură ce reduci costurile datorate eșecurilor, „îmbunătățești prin definiție satisfacția oferită clienților". Frații Feigenbaum apreciază că aceste costuri datorate eșecurilor au o pondere medie de 25% din valoarea vânzărilor brute în majoritatea companiilor americane importante.(La firmele de clasă mondială, aceste costuri nu sunt mai mari de 10%).

De exemplu, costurile datorate eșecurilor la firma Tenneco au fost în anii '80 de 22%, adică de 2,9 miliarde de dolari. Frații Feigenbaum au descoperit că firma irosea 20 până la 40% din materialele folosite pentru fabricarea pieselor auto. Simpla schimbare a modului în care aceste materiale erau introduse în utilaje a determinat eliminarea risipei. Din 1991, Tenneco și-a redus cu 1.8 miliarde de dolari costurile datorate eșecurilor, obținând un plus de 900 de milioane de dolari ca venit operațional.

În funcție de nivelul de angajament al managementului, MCT poate sau nu să satisfacă așteptările managementului de vârf și pe cele ale acționarilor privind creșterea cotei de piață, a vânzărilor și a profiturilor. Conform cel puțin unui analist, „Este dificil să corelezi MCT cu aceste avantaje. Cu toate că noțiunea creșterii vânzărilor prin oferirea unor produse și servicii de înaltă calitate pare rezonabilă, nu a fost conceput nici un model în cadrul MCT care să stabilească efectul, dacă există un astfel de efect, îmbunătățirii calității produselor asupra vânzărilor". De asemenea, și în alte domenii, MCT a fost afectat de probleme care țin de focalizarea managementului, iar pur și simplu numeroase aspecte care țin de MCT n-au fost implementate în domeniile în care ar fi adus rezultate semnificative. Au fost trase adesea concluzii false întrucât prioritățile de îmbunătățire au fost stabilite prin supoziții personale și nu printr-un feedback din exterior.

Întrucât numeroase firme nu au inclus o cercetare eficientă a satisfacției clienților în cadrul procesului de MCT, managerii nu pot să identifice așteptările efective ale clienților sau nu pot cântări prioritățile lor atunci când răspund solicitărilor clienților. Altfel spus, întrucât îmbunătățirea calității s-a concentrat în mare parte asupra *produsului*, factorii intangibili care au influențat decizia de cumpărare au rămas adesea nedescoperiți.

Lecția, spun sprijinitorii MCT, este uneori învățată într-un mod dureros, dar este o lecție utilă: Pentru ca firmele să aibă succes în implementarea programelor de MCT, managerii trebuie nu numai să evalueze sistemele de operațiuni dar și să găsească modalități de a satisface așteptările înalte ale unui număr de două categorii esențiale de persoane – acționarii și clienții firmei.

ÎNTREBĂRI

1. În funcție de informațiile din acest studiu de caz, puteți susține că eșecul programelor de MCT se datorează, într-o anumită măsură, modului în care se derulează acest proces? De ce sau de ce nu? Există vreo modalitate pentru a asigura implementarea cu succes a acestor programe? Explicați.
2. Aplicați serul pentru vaccin al lui Crosby pentru a împiedica un management necorespunzător al calității la una dintre firmele prezentate în studiul de caz. În ce domenii credeți că firma ar avea nevoie de cel mai mare ajutor? De ce?

CAPITOLUL 23
Managementul și diversitatea

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc definiția diversității și să înțeleg importanța diversității pentru structura firmei.
2. Să cunosc avantajele existenței unei forțe de muncă diverse.
3. Să fiu conștient de provocările cu care se confruntă managerii care conduc o forță de muncă diversă.
4. Să cunosc strategiile pentru promovarea diversității în cadrul organizațiilor.
5. Să dobândesc informații despre rolul managerului în promovarea diversității în cadrul organizației.

STUDIU DE CAZ INTRODUCTIV

Ortho Pharmaceutical: exemplu de diversitate culturală

Atenție: La sfârșitul capitolului (pag. 721) veți găsi o Anexă la studiul de caz introductiv care conține o serie de întrebări și un exercițiu privind aptitudinile de management. Această Anexă urmărește să aprofundeze aplicarea conceptelor din capitol la situațiile existente în studiul de caz.

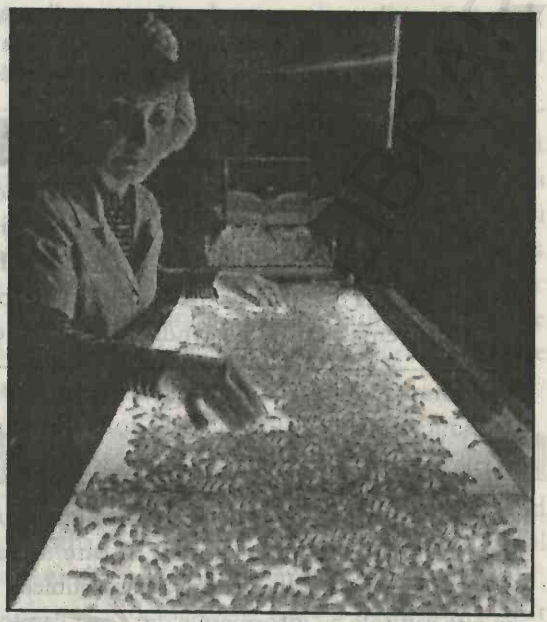
Puține firme pot atinge rezultatele în domeniul diversității culturale înregistrate de Ortho Pharmaceutical. Această firmă, parte componentă a sectorului farmaceutic în valoare de 4 miliarde de dolari al firmei Johnson & Johnson, produce, distribuie și vinde produse pentru ocrotirea sănătății femeilor, cum ar fi anticoncepționalele Ortho-Novum™ și unguentul pentru piele Retin-A™. De asemenea, Ortho este „cel mai progresist client" al lui Elsie Cross de la firma Elsie Cross Associates, o bine cunoscută consultantă pe probleme de diversitate. De fapt, Ortho a devenit exemplul pe care Elsie Cross îl oferă atunci când vorbește despre „cum și de ce se schimbă cultura firmelor".

În prezent, femeile și minoritățile de la Ortho Pharmaceutical sunt promovate proporțional cu ponderea pe care o au în rândul forței de muncă. Conform unui articol care a apărut în 1992 în *Los Angeles Times Magazine*, femeile dețin 25% din posturile de management de la Ortho, față de 22% în anul anterior lansării de către firmă a programului de diversitate. În mod asemănător, afro-americanii dețin 13% din posturile de management față de 6% în momentul lansării programului, iar minoritățile, pe ansamblu, ocupă 13% din posturile de management față de 10% cât ocupau anterior. Deși bărbații albi dețin 63% din posturile de vârf ale firmei, ponderea femeilor și a minorităților în cadrul posturilor de conducere ale firmei este impresionantă.

Accentul pus de Ortho Pharmaceutical pe diversitate a început în momentul în care a contactat firma de consultanță Elsie Y. Cross Associates, în anul 1986. În acel an, Gary Parlin, un bărbat alb, era președintele firmei Ortho. În ciuda politicilor afirmative adoptate, Ortho

avea dificultăți în păstrarea femeilor și a minorităților. În plus, costurile financiare ale unor astfel de plecări ale forței de muncă erau semnificative. Parlin a lucrat împreună cu Cross și cu echipa sa pentru a implementa un proces de evaluare a evoluției sistemelor firmei. Evaluarea a scos în evidență că bărbații albi erau optimiști în legătură cu viitorul lor în cadrul firmei, în timp ce femeile și minoritățile se simțeau sufocați și ignorați, percepând puține ocazii de promovare.

Această evaluare a scos în evidență, de asemenea, că persoanele care se ocupau de recrutare nu căutau un grup divers de candidați. După angajare, femeile și minoritățile beneficiau de feedback, îndrumare sau promovare redusă în raport cu bărbații albi. După ce a colaborat cu firma lui Cross și a implementat un efort planificat și extins de schimbare, managementul a descoperit că salariații vorbesc, în prezent, într-un mod foarte diferit despre experiențele lor în cadrul firmei. După șase ani, un manager de culoare responsabil cu cercetarea pieței de la firma Ortho a fost capabil să spună – „Este un loc sigur ... Aici pot să fiu eu însumi. Pot să spun ce-mi place, să fac ceea ce-mi place. Pot să nu fiu de acord cu alți semeni. La alte firme, a nu fi de acord cu alți semeni era echivalent cu o sinucidere". Aceste schimbări culturale calitative de care vorbește acest manager sunt un plus pentru orice firmă.



Diversitatea este un lucru de preț pentru organizații întrucât permite organizației să beneficieze de toate contribuțiile pe care le poate oferi o forță de muncă multiculturală și să dispună de mai multe informații pentru luarea deciziilor.

Deși s-au întreprins progrese, în comitetul director, organismul de vârf care stabilește politicile firmei, se găsește doar o femeie și doar o singură persoană de culoare. Răspunzând acestor preocupări, un purtător de cuvânt al firmei Ortho a spus – „Ce facem noi aici nu este un lucru ușor. Dar dacă apreciezi diferențele care există între oameni, încorporezi aceste diferențe în cadrul unei echipe, iar apoi răsplătești echipa, schimbarea va avea loc. Niciodată suficient de repede, dar ea va avea loc".

Ce urmează

Cum va influența diversitatea în creștere a forței de muncă din SUA responsabilitățile managerilor? Importanța diversității este exagerată în lucrările contemporane de management? Sau managerii se pot aștepta să aibă un rol din ce în ce mai mare în tipurile de activități care se întreprind deja la Ortho Pharmaceutical? Acest capitol îi va ajuta pe manageri să cunoască provocările pe care le ridică o forță de muncă diversă pentru firmele americane. El va examina următoarele subiecte:

1. Definiția și implicațiile sociale ale diversității.
2. Avantajele diversității în organizații.

3. Provocările cu care se confruntă managerii care lucrează cu o forță de muncă diversă.
4. Strategiile de management pentru promovarea diversității în organizații.
5. Rolul managerului în promovarea unei diversități eficiente a forței de muncă.

DEFINIREA DIVERSITĂȚII

Diversitatea se referă la trăsăturile persoanelor care le configurează acestora identitățile și experiențele pe care le au în societate. Acest capitol oferă informații despre diversitatea forței de muncă și analizează atuurile și problemele unei forțe de muncă diverse. Cunoașterea diversității este o problemă esențială pentru managerii din prezent întrucât gestionarea diversității va ocupa o pondere semnificativă în agenda managerilor din anii '90 și de la începutul noului secol.[1]

Diversitatea este reprezentată de diferențele de bază care există între persoanele care constituie o anumită populație. Principalele domenii ale diversității sunt sexul, rasa, etnia, religia, clasa socială, capacitățile fizice, orientarea sexuală și vârsta.

Acest capitol descrie câteva strategii pentru promovarea diversității sociale în organizații. El explică, de asemenea, modul în care se raportează diversitatea la cele patru funcții de management. Dată fiind natura acestui subiect, va fi necesar să integrați informațiile dobândite din alte capitole cu informațiile din acest capitol. De exemplu, va trebui să luați în considerare baza legală pentru formarea unei forțe cuprinzătoare de muncă – acțiunea afirmativă și șansele egale de angajare, pe care le-am analizat în capitolul 12, precum și ideile despre schimbarea organizatorică, pe care le-am analizat în capitolul 17 – pe măsură ce veți studia acest capitol.

IMPLICAȚIILE SOCIALE ALE DIVERSITĂȚII

Diversitatea forței de muncă nu este o problemă nouă în Statele Unite. Oameni din alte regiuni și culturi au imigrat în aceste ținuturi încă din vremurile coloniale, motiv pentru care populația americană a fost întotdeauna eterogenă din punct de vedere al rasei, etniei, religiei, claselor sociale, capacităților fizice și orientării sexuale.[2] Aceste diferențe – alături de diferențele umane de bază datorate sexului și vârstei – alcătuiesc diversitatea. Scopul analizării problemelor de diversitate într-un curs de management este acela de a sugera modul în care managerii pot trata salariații în mod egal, acceptând diferențele lor și utilizându-le talentele.

GRUPURILE MAJORITARE ȘI MINORITARE Managerii trebuie să cunoască relația dintre două tipuri de grupuri din cadrul organizațiilor lor: grupurile majoritare și grupurile minoritare. Conceptul de **grup majoritar** se referă la acel grup de oameni din organizație care deține majoritatea posturilor care oferă puterea de a lua decizii, de a controla resursele și informațiile, precum și accesul la sistemul de recompense. Rețineți că grupul majoritar nu este *întotdeauna* grupul care deține o majoritate numerică. Conceptul de **grup minoritar** se referă la acel grup de oameni din organizație care este mai mic din punct de vedere numeric sau căruia îi lipsesc puterea, resursele, acceptarea și statutul social. Împreună, membrii grupului minoritar și cei ai grupului majoritar constituie întregul sistem social al organizației.

Grupul majoritar se referă la acel grup de oameni din organizație care deține majoritatea posturilor care oferă puterea de a lua decizii, de a controla resursele și informațiile, precum și accesul la sistemul de recompense.

Grupul minoritar se referă la acel grup de oameni din organizație care este mai mic din punct de vedere numeric sau care dispune de mai puține drepturi și de un statut social mai redus decât grupurile majoritare.

Rețineți că grupul minoritar nu este *întotdeauna* mai mic din punct de vedere numeric decât grupul majoritar. De exemplu, femeile sunt percepute drept un grup minoritar în majoritatea organizațiilor întrucât ele nu dispun de puterea esențială pentru a configura deciziile organizației și a controla resursele. În plus, ele n-au obținut încă o acceptare și un statut social deplin în majoritatea locurilor de muncă. De exemplu, în majoritatea instituțiilor de ocrotire a sănătății, femeile depășesc bărbații din punct de vedere numeric. Totuși, deși bărbații sunt minoritari din punct de vedere numeric, lor le este destul de rar negat statutul social întrucât dețin majoritatea posturilor de putere în sistemul de ocrotire a sănătății, cum ar fi posturile de doctor sau de administrator.

AVANTAJELE DIVERSITĂȚII ÎN ORGANIZAȚII

Managerii devin din ce în ce mai implicați în descoperirea persoanelor talentate aparținând fiecărui grup cultural american întrucât își dau seama că vor obține avantaje distincte în cazul în care vor proceda în această manieră.[3] De exemplu, așa cum ați învățat din capitolul 17, deciziile luate în grup îmbunătățesc adesea calitatea procesului de luare a deciziilor. Un alt motiv ar fi acela că grupurile sau echipele de lucru care se bazează pe contribuțiile unor membri aparținând mai multor culturi beneficiază de avantajul unui rezervor mai mare de informații și al unei game mai largi de abordări privind problemele de muncă.

Ann Morrison a întreprins un studiu cuprinzător la nivelul a 16 organizații private și publice din Statele Unite. În cartea care a rezultat de pe urma acestui studiu, *The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America*, ea scoate în evidență o serie de alte avantaje ale diversității, care vor fi analizate în secțiunile care urmează.[4]

CÂȘTIGAREA ȘI PĂSTRAREA COTEI DE PIAȚĂ

Managerii din ziua de astăzi trebuie să înțeleagă piețele din ce în ce mai diverse. Incapacitatea de a descoperi preferințele clienților poate fi costisitoare pentru firmă, atât în Statele Unite, cât și în străinătate. O serie de oameni susțin că una dintre cele mai bune modalități de a ne asigura că organizația este capabilă să penetreze pe diverse piețe este aceea de a dispune de manageri aparținând unor culturi diverse în rândul decidenților din organizație.[5]

Diversitatea la nivelul managerilor are avantajul suplimentar de a spori credibilitatea firmei în rândul clienților. Un manager care este de același sex sau aparține aceleiași etnii din care fac parte și clienții poate să-i facă pe respectivii clienți să aibă încredere că experiențele lor de zi cu zi vor fi înțelese. O femeie afro-americană care ocupa un post de manager a descoperit că propriile cunoștințe pe care le avea despre clienți au dat rezultate atunci când și-a convins firma să schimbe numele unui produs pe care intenționa să-l vândă prin magazinele Wal-Mart. „Eu am cumpărat produse pentru gospodărie de la magazinele Wal-Mart, în timp ce directorul general al firmei mele, un bărbat alb, din partea superioară a clasei de mijloc, nu a trecut niciodată pe la aceste magazine. El m-a ascultat și am schimbat numele produsului".

Morrison citează un caz în care o firmă a pierdut o ocazie importantă pentru o nouă activitate într-o zonă a unui oraș din sud-vest care era locuită predominant de către comunitatea

hispanică. Afacerea profitabilă a revenit în cele din urmă unui concurent care l-a însărcinat pe un manager hispanic cu conducerea proiectului, manager care a solicitat informații din partea comunității hispanice.

REDUCERI DE COSTURI

Firmele suportă costuri mari pentru recrutarea, pregătirea, transferarea și înlocuirea salariaților, precum și pentru oferirea unor pachete competitive de compensații. Conform lui Morrison, rata înaltă a plecării femeilor și oamenilor de culoare de la firma Corning costa în medie firma între 2 și 4 milioane de dolari pe an. Mulți manageri care au fost chestionați de către Morrison au simțit că aceste cheltuieli asociate plecării personalului din organizație – care se ridică adesea la două treimi din bugetul unei organizații – pot fi reduse prin introducerea unor practici care să pună accentul pe diversitate și care vor oferi managerilor netradiționali stimulente mai mari pentru a rămâne în organizație. Când managerii netradiționali rămân în organizație, salariații netradiționali de la nivelurile inferioare se vor simți mai angajați față de firmă.

Alături de costurile impuse de personal, directorii sunt nemulțumiți de taxele juridice mari și de sentințele uluitoare care rezultă din procesele care au fost intentate de către salariații care s-au simțit discriminați. De exemplu, au fost acordate despăgubiri de 17,65 de milioane de dolari unei femei angajate de Texaco care a susținut că nu a fost promovată pe un post de management datorită sexului ei. Directorii învață că astfel de sume vor fi mai bine cheltuite pentru promovarea diversității.

PRODUCTIVITATE ȘI INOVAȚIE SPORITE

Firmele care iau serios în considerare diversitatea descoperă că uneori trebuie să se adapteze la condițiile individuale în care se găsesc salariații lor. Recompensa constă adeseori dintr-o loialitate mai mare și din performanțe mai ridicate ale salariaților. Kelly Ramsey-Dolson, contabilă la firma Ernst & Young, lucrează în regim permanent având însă flexibilitatea de a-și petrece timpul cu fiul ei Jeffrey.

Mulți directori citați în studiul lui Morrison consideră că productivitatea este mai mare în organizațiile care se focalizează asupra diversității. Acești manageri au descoperit că salariații care se simt apreciați, sunt considerați drept competenți și se simt în largul lor în mediul lor de muncă vin cu plăcere la muncă și obțin performanțe înalte.

Morrison a citat, de asemenea, un studiu întreprins de către Donna Thompson și Nancy DiTomaso care a concluzionat că o abordare multiculturală are un efect pozitiv asupra modului în care salariații percep echitatea. Acesta, la rândul lui, influențează pozitiv moralul, stabilirea obiectivelor, eforturile și performanțele salariaților. Managerii din studiul lui Morrison au perceput, de asemenea, inovația ca pe un atu al unei forțe de muncă diverse.

MANAGEMENT DE O MAI BUNĂ CALITATE

Morrison a descoperit, de asemenea, că includerea salariaților netradiționali într-o competiție corectă pentru promovare îmbunătățește, de regulă, calitatea managementului prin existența unui grup mai mare de

TABELUL 23.1 Avantajele unei forțe de muncă diverse

- Capacitate sporită de a câștiga și a păstra cota de piață.
- Reduceri de costuri.
- Productivitate sporită.
- O forță de muncă mai inovatoare.
- Femei și salariați aparținând minorităților mai motivați.
- O calitate mai bună a managerilor.
- Salariați care conștientizează mesajul conform căruia „diferit" nu înseamnă „inferior".
- Salariați care sunt capabili să folosească puncte de vedere, stiluri de conducere și abordări diferite în procesul de luare a deciziilor, precum și în cultivarea unor noi idei.
- Salariați care și-au dezvoltat competențe multiculturale, cum ar fi capacitatea de a recunoaște, a scoate la suprafață, a analiza și a lucra în condițiile unor probleme legate de muncă, probleme care privesc diferențe de ordin global, cultural și la nivelul grupului.
- O forță de muncă mai energică atunci când se confruntă cu schimbarea.

persoane talentate. Conform cercetărilor pe care le-a citat, activitatea alături de colegi aparținând unor culturi diverse îi ajută pe manageri să-și lărgească orizontul și să devină mai deschiși.

Calitatea managementului poate fi îmbunătățită, de asemenea, prin conceperea unor politici și practici mai eficiente de personal de care, odată elaborate, vor beneficia toți salariații din organizație și nu doar minoritățile. Conform studiului lui Morrison, multe dintre programele concepute inițial pentru managerii netradiționali au dat naștere unor îmbunătățiri care au fost aplicate mai târziu, cu succes, la nivelul întregii organizații. Ideile cum ar fi pregătirea suplimentară a mentorilor, îmbunătățirea tehnicilor pentru pregătirea managerilor și îmbunătățirea proceselor pentru evaluarea salariaților în vederea promovării – toate aceste concepte având inițial intenția de a-i ajuta pe managerii netradiționali – au fost adoptate mai târziu pentru a fi folosite pe o scară mai largă (Vezi Tabelul 23.1 pentru mai multe informații despre avantajele unei forțe de muncă diverse).

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

O firmă care folosește diversitatea oferită de o forță de muncă multiculturală în avantajul ei beneficiază de această diversitate alături de salariații ei. O serie de experți consideră că una dintre cele mai bune modalități pentru o firmă de a pătrunde pe piețe diverse este de a se asigura că decidenții săi aparțin unui grup divers. De exemplu, produsele de ocrotire a sănătății cum sunt anticoncepționalele realizate de firma Ortho Pharmaceutical pot impune diverse strategii de marketing pentru a se vinde cu succes în rândul unor cumpărători aparținând unor culturi diverse. Prin promovarea decidenților care sunt sensibili la diferitele atitudini culturale privind anticoncepționalele, Ortho va avea o ocazie mai bună de a concepe strategii privind produsul și de marketing care să se dovedească atractive pentru diverse grupuri.

Pe măsură ce Ortho Pharmaceutical va face progrese în îndeplinirea programului său privind diversitatea, ea se poate aștepta la o creștere a productivității, întrucât salariații care se simt apreciați, sunt considerați competenți și care se simt în largul lor în mediul lor de muncă vor avea performanțe mai bune decât salariații care simt că organizația manifestă un respect redus pentru eforturile lor. În plus, prin oferirea unei instruiri care-i încurajează pe managerii netradiționali să rămână în cadrul organizației, Ortho Pharmaceutical se poate aștepta să-și micșoreze costurile pentru recrutarea, pregătirea și înlocuirea salariaților netradiționali.

DIVERSITATEA SUB REFLECTOR

General Electric apreciază sensibilitatea față de problemele globale

General Electric Aircraft a promovat valori specifice pentru a indica modul în care managementul percepe conducerea eficientă. Conform acestor principii, liderii eficienți trebuie „să aibă capacitatea de a gândi global şi de a fi sensibili la problemele globale". În concordanță cu această apreciere a diversității pe plan global, firma a instituit seminarii de instruire pe probleme de diversitate pentru toți salariații săi.

Una dintre abordările inovatoare concepute de către General Electric Aircraft este programul intitulat „Încurajarea diversității (Diversitatea culturală)". Acest program, care foloseşte un video disc interactiv (VDI), constă din următoarele cinci componente:

1. Un episod introductiv care explică modul în care evoluează o firmă trecând prin etapele de „omogenitate, asimilare, heterogenitate şi, în cele din urmă, multiculturalitate".
2. Episodul „Mergi o milă cu pantofii mei" se focalizează asupra problemelor cu care se confruntă femeile la locul de muncă.
3. Episodul „O întrebare pe care întotdeauna am dorit să vi-o pun" oferă cursanților ocazia de a-şi exprima curiozitatea față de membrii altor grupuri, în special asiatici, afro-americani, hispanici şi femei.
4. Episodul „Tu decizi" prezintă cursanților o diversitate de situații de rezolvare a problemelor care au consecințe pentru diversitate.
5. Episodul final prezintă remarcile lui John Rittenhouse, vice-preşedintele firmei.

Atuurile acestui program pe VDI constau în faptul că episoadele sunt înțelese uşor de către o gamă variată de salariați, pot fi folosite în timpul programului de lucru şi solicită răspunsuri de la salariați. „Încurajarea diversității (Diversitatea culturală)" reflectă declarația privind valorile de conducere ale managerilor, care cuprinde următoarele obiective: selectarea „celor mai valoroşi membri ai echipelor"; folosirea deplină a oamenilor „indiferent de rasă, sex, origine etnică, cultură sau vârstă"; şi învățarea de a percepe „prioritatea pe care o au toate aspectele care țin de diversitate pentru succesul firmei".

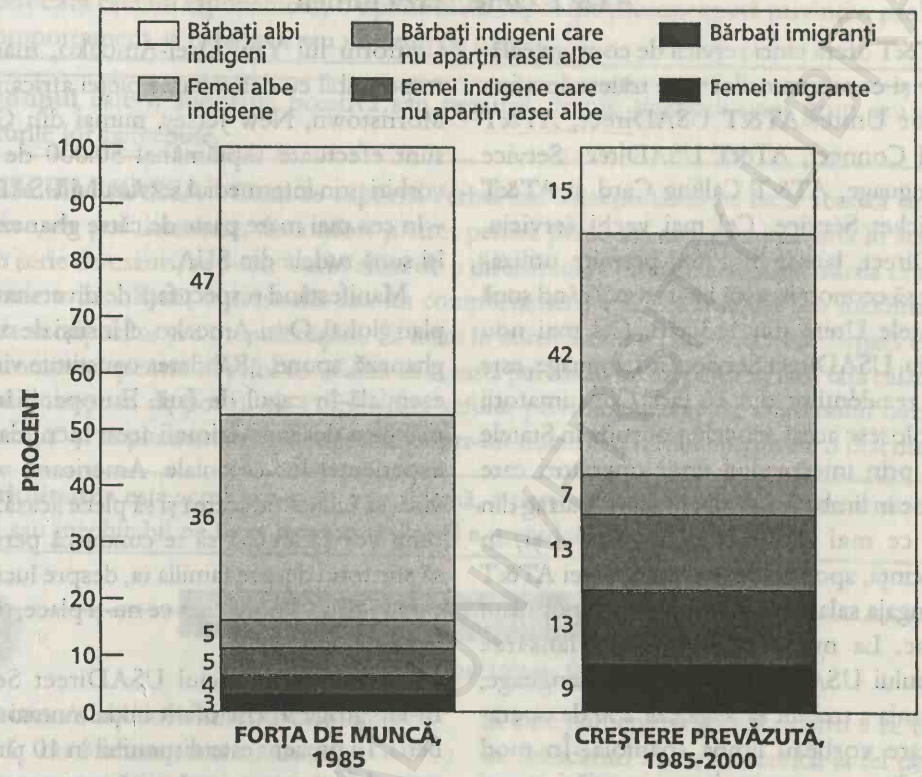
PROVOCĂRILE CU CARE SE CONFRUNTĂ MANAGERII ATUNCI CÂND LUCREAZĂ CU SALARIAȚI APARȚINÂND UNOR POPULAȚII DIVERSE

După cum ați văzut, există motive îndreptățite pentru o organizație să încurajeze diversitatea în rândul forței sale de muncă. Totuşi, pentru ca managerii să aprecieze pe deplin consecințele promovării diversității, ei trebuie să cunoască o serie dintre provocările cu care se confruntă atunci când conduc o forță de muncă diversă. Modificarea aspectelor demografice, precum şi o serie de probleme care apar datorită acestei modificări vor fi analizate în secțiunile care urmează.

MODIFICAREA ASPECTELOR DEMOGRAFICE

Aspectele demografice, definite în capitolul 8 drept caracteristicile statistice ale unei populații, constituie un important instrument pe care managerii îl folosesc pentru a studia diversitatea forței de muncă. Conform raportului *Workforce 2000: Work and Workers for the Twenty-First Century* conceput de către Institutul Hudson pentru Departamentul Muncii al Statelor Unite, forța de muncă şi locurile de muncă ale viitorului vor evolua în paralel cu modificările din societate şi din economie.

FIGURA 23.1 Creșterea numerică a persoanelor care nu aparțin rasei albe și care pătrund în rândul forței de muncă din SUA



B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

Raportul, publicat în 1987, previziona că următoarele cinci aspecte demografice se vor dovedi „cele mai importante" până la sfârșitul anului 2000:[6]

1. Populația și forța de muncă vor crește mai lent decât în oricare perioadă scursă începând cu anii '30.
2. Vârsta medie a populației și a forței de muncă va crește, iar grupul de tineri care va pătrunde pe piața muncii se va micșora.
3. În rândul forței de muncă vor pătrunde mai multe femei.
4. Minoritățile vor avea o pondere mai mare în rândul persoanelor nou intrate în cadrul forței de muncă.
5. Imigranții vor cunoaște creșterea cea mai mare atât în rândul populației generale, cât și al forței de muncă.

Observați că acest studiu a accentuat creșterea numerică a persoanelor care nu aparțin rasei albe, a femeilor, a imigranților și a salariaților mai în vârstă în cadrul forței de muncă din SUA. Figura 23.1 ne prezintă configurația noilor intrați în rândul forței de muncă în funcție de aspectele demografice.

PROBLEMELE GLOBALE SUB REFLECTOR

AT&T conectează lumea

AT&T oferă cinci servicii de consum călătorilor și consumatorilor care trăiesc în afara Statelor Unite: AT&T USADirect, AT&T World Connect, AT&T USADirect Service In-Language, AT&T Calling Card și AT&T TeleTicket Service. Cel mai vechi serviciu, USADirect, lansat în 1985, permite utilizatorilor să economisească bani atunci când sună în Statele Unite din 113 țări. Cel mai nou serviciu, USADirect Service In-Language, este oferit rezidenților din 16 țări. Consumatorii care folosesc acest serviciu pot suna în Statele Unite prin intermediul unor operatori care vorbesc în limba lor. Ambele servicii atrag din ce în ce mai mulți consumatori – și, în consecință, sporesc nevoia companiei AT&T de a angaja salariați aparținând unor populații diverse. La numai 15 luni după lansarea serviciului USADirect Service In-Language, compania a trebuit să angajeze 250 de operatori care vorbeau limba spaniolă. În mod asemănător, s-a recurs la noi angajări atunci când serviciul a fost oferit și vorbitorilor de limba poloneză și maghiară.

Consumatorii africani constituie o piață mare pentru serviciul mai consacrat USADirect. Conform lui Yaw Osei-Amoako, manager responsabil cu dezvoltarea pieței africane din Morristown, New Jersey, numai din Ghana sunt efectuate săptămânal 50.000 de convorbiri prin intermediul serviciului USADirect – în cea mai mare parte de către ghanezi care își sună rudele din SUA.

Manifestând respect față de diversitatea pe plan global, Osei-Amoako, el însuși de origine ghaneză, spune, „Răbdarea constituie virtutea esențială în cazul de față. Europenii înțeleg mai bine decât americanii acest lucru datorită experienței lor coloniale. Americanii vor să vină, să încheie afacerea și să plece acasă. Africanii vor să ajungă să te cunoască personal, să știe totul despre familia ta, despre lucrurilie care îți plac, despre ceea ce nu-ți place, despre locul de unde vii".

În Africa, serviciul USADirect Service In-Language a fost oferit inițial numai în Liberia. În prezent este disponibil în 10 țări africane. Africa este o nouă piață care este vizată, de asemenea, și de firme cum ar fi Sprint și MCI. Calificările pe care le are în domeniul diversității globale poate să-i ofere companiei AT&T un avantaj concurențial pe această piață.

ETNOCENTRISMUL ȘI ALTE TENDINȚE NEGATIVE

Modificarea aspectelor demografice descrisă în raportul *Workforce 2000* a pus în mișcare anumite evoluții sociale care se pot interfera cu productivitatea forței de muncă. Dacă organizația dorește să aibă succes în domeniul diversității, ea trebuie să neutralizeze aceste evoluții.

ETNOCENTRISMUL ȘI STEREOTIPURILE Tendința noastră naturală este aceea de a judeca alte grupuri mai puțin favorabil decât grupul nostru. Această tendință constituie sursa **etnocentrismului**, convingerea că grupul, cultura sau tradițiile noastre sunt superioare altora. Două tendințe similare sunt prejudecățile și stereotipurile. **Prejudecata** este un raționament, o opinie sau o supoziție preconceptă privind o problemă, un comportament sau un grup de oameni.[7] **Stereotipul** este o supoziție pozitivă sau negativă despre membrii unui grup sau despre trăsăturile lor percepute. Este important pentru manageri să cunoască aceste tendințe negative astfel încât să-și poată monitoriza propriile percepții și să-i ajute pe salariații lor să-și perceapă mai corect colegii.

Etnocentrismul este convingerea că grupul, cultura sau tradițiile noastre sunt superioare altora.

Prejudecata este un raționament, o opinie sau o supoziție preconcepută privind o problemă, un comportament, o persoană sau un grup de oameni.

Stereotipul este o supoziție pozitivă sau negativă despre membrii unui grup sau despre trăsăturile lor percepute.

DISCRIMINAREA Când se exprimă verbal sau se acționează pe baza acestor tendințe negative, ele pot determina disconfort și stres pentru persoana care este judecată în acest fel. Într-o serie de cazuri, se poate vorbi chiar de o discriminare directă. **Discriminarea** este actul prin care o problemă, o persoană sau un comportament este tratat injust sau inechitabil pe baza stereotipurilor și a prejudecăților. Să luăm în considerare o persoană handicapată care nu este promovată pentru că șeful consideră că această persoană nu va putea să facă față călătoriilor obișnuite impuse de postul ei. Prejudecata șefului privind capacitățile salariatului bazată pe „diferență" și implementarea prejudecății printr-un tratament diferit constituie o discriminare.

Discriminarea este actul prin care o problemă, o persoană sau un comportament este tratat injust sau inechitabil pe baza stereotipurilor și a prejudecăților.

DE LA UN SECTOR DE ACTIVITATE LA ALTUL

Restaurantele destinate familiilor

SHONEY'S S-A CONFRUNTAT CU SUCCES CU DISCRIMINAREA RASIALĂ

Această secțiune a analizat discriminarea ca reprezentând tratarea injustă sau incorectă a unei probleme, persoane sau comportament pe baza stereotipurilor sau a prejudecăților. Eforturile recente depuse de managementul de la firma Shoney's constituie o dovadă a faptului că managementul poate să elimine cu succes discriminarea din organizație.

De mai bine de 50 de ani, restaurantele Shoney's constituie un loc pentru servirea mesei de către familiile americane. Începând cu 1947, firma s-a extins continuu dispunând în prezent de 750 de restaurante în 33 de state. De fapt, din punct de vedere al mărimii, Shoney's este cel de-al doilea lanț de restaurante din Statele Unite destinat familiilor, iar anul trecut a servit 170 de milioane de persoane. Shoney's s-a dezvoltat, iar firma este mândră că restaurantele sale au rămas un loc în care oamenii se adună pentru a se bucura de mâncăruri bune, de servicii la fel de bune și de o companie plăcută. Restaurantele oferă servicii complete, fiind deschise în fiecare zi pentru mesele de la micul dejun, prânz și cină. Ele sunt faimoase pentru meniul de la micul dejun, care cuprinde peste 54 de sortimente, inclusiv șuncă, ouă, precum și ouă umplute cu legume și carne.

Nu cu mult timp în urmă, Shoney's era sinonim cu discriminarea rasială. Pentru salariați, firma era percepută drept o organizație care bloca sistematic ocaziile de evoluție ale carierelor lor. Pentru clienți, Shoney's era echivalent cu tratarea necorespunzătoare a clienților aparținând minorităților – reminescențe ale zilelor în care locurile de servire a mesei se găseau în centrul atenției mișcării de apărare a drepturilor civile. În 1992, Shoney's a plătit 132,8 milioane de dolari pentru soluționarea unui proces de discriminare în care a fost dat

în judecată de 20.000 de salariați și candidați respinși pentru ocuparea unor posturi în cadrul firmei.

Recent, Shoney's a apărut în clasamentul celor mai bune 50 de firme pentru asiatici, negri și hispanici, clasament întocmit de către revista *Fortune*. Obținând anul trecut venituri de 1,2 miliarde de dolari, firma s-a situat pe locul 13. Cum s-a transformat această firmă dintr-o organizație binecunoscută pentru reputația sa în domeniul discriminării rasiale într-o organizație care constituie un model în domeniul diversității? Managementul firmei a acționat rapid, decisiv și sincer. Shoney's funcționează în prezent pe baza premisei că toți salariații trebuie să beneficieze de ocazia de a avansa dacă sunt calificați și dacă muncesc intens. În prezent, toate posturile disponibile sunt mediatizate, ceea ce înseamnă că ele ajung la cunoștința unui număr mai mare de salariați aparținând minorităților care pot astfel să obțină posturi de vârf. Să-l luăm ca exemplu pe Julius Brinkley, un fost bucătar la Nashville Shoney's. Ani de zile el a încercat să participe la ședințe de pregătire care să-i permită să ocupe un post mai bun. El este în prezent asistent de manager de sală și consideră că Shoney's „s-a schimbat" cu adevărat.

SIMBOLISMUL ȘI ALTE PROVOCĂRI Discriminarea apare atunci când se acționează pe baza stereotipurilor în modalități care afectează angajarea, plata sau practicile de promovare – de exemplu, când salariaților mai în vârstă le sunt atribuite sarcini ale căror rezultate sunt mai puțin vizibile și care este puțin probabil să ofere ocazii pentru promovare. Alte provocări cu care se confruntă minoritățile și femeile cuprind presiunea de a se conforma culturii din organizație, penalizările ridicate pentru greșeli și simbolismul. **Simbolismul** se referă la tratarea salariatului drept unul dintre puținii membri ai grupului său din organizație.[8] Salariaților „simbol" li se acordă o atenție foarte mare sau foarte mică în cadrul organizației. Un bărbat afro-american a arătat că a fost „descurajat" de către managerul său, o femeie albă, să participe în comitetele voluntare sau în grupurile de lucru din cadrul organizației – dar în același timp a fost criticat atunci când i s-a făcut evaluarea rezultatelor că este un tip „distant" și că adoptă o „abordare îngustă".

Simbolismul se referă la tratarea salariatului drept unul dintre puținii membri ai grupului său din organizație.

În alte cazuri, minoritățile sunt percepute drept reprezentanți sau „purtători de cuvânt" ai tuturor membrilor din grupul lor. Astfel, ei constituie obiect al unor înalte așteptări și monitorizări din partea membrilor grupurilor lor. Un salariat, bărbat de origine hispanică, a descris cum ceilalți salariați hispanici din firmă „îi monitorizau activitatea" pentru a lua drept model rezultatele pe care le obținea. În general, etnocentrismul, prejudecățile și stereotipurile inhibă capacitatea noastră de a prelucra în mod corect informațiile.

TENDINȚELE NEGATIVE ȘI GRUPURILE SPECIFICE

Următoarele secțiuni analizează mai amănunțit aceste tendințe negative ținând cont de modul în care influențează femeile, minoritățile, salariații mai în vârstă și salariații cu handicap.

FEMEILE Rosabeth Kanter a cercetat presiunile cu care se confruntă femeile manager. În studiul său clasic privind evoluția persoanelor de sex opus în organizație, ea a accentuat

așteptările ridicate pe care le au femeile în ceea ce privește celelalte femei din organizație drept una dintre aceste presiuni.[9]

Rolul sexelor Femeile din organizații se confruntă cu **stereotipurile privind rolul sexelor** sau percepțiile despre oameni bazate pe convingerile societății noastre legate de comportamentele adecvate pentru bărbați și femei. Ambele sexe descoperă că propria lor exprimare este constrânsă de stereotipul privind rolul sexelor. De exemplu, se presupune adesea că femeile din organizații sunt persoane care știu să asculte. Această trăsătură se bazează pe punctul de vedere al societății conform căruia femeile sunt cele care cresc copiii. Deși aceasta este o supoziție pozitivă, ea nu este valabilă pentru toate femeile sau tot timpul pentru o femeie – de aici și partea negativă a acestei așteptări stereotipice la locul de muncă.

Stereotipurile privind rolul sexelor sunt percepțiile despre sexe bazate pe ceea ce crede societatea noastră despre comportamentele adecvate pentru bărbați și femei.

De exemplu, femeile profesioniste descoperă adesea că sunt solicitate de către colegii lor pentru a discuta probleme care nu sunt legate de locul de muncă. Femeile manager descriu, de asemenea, sancțiunile subtile pe care le suportă atât din partea bărbaților, cât și a femeilor atunci când nu se ridică la nivelul așteptărilor de a fi persoane care știu să asculte.

„Plafonul de sticlă" și hărțuirea sexuală O formă serioasă de discriminare care afectează femeile din organizație a fost denumită drept „plafon de sticlă".[10] Plafonul de sticlă se referă la un „plafon" invizibil sau la o barieră în calea promovării. Acest termen, folosit inițial pentru a descrie limitele cu care se confruntau femeile, este utilizat, de asemenea, pentru a descrie experiențele altor minorități din organizație. Deși atât femeile, cât și bărbații se străduiesc să asigure un echilibru între muncă și preocupările de familie, este mai des întâlnit pentru femei cazul în care ele trebuie să-și asume responsabilitatea principală atât pentru gestiunea gospodăriei, cât și a carierei, iar uneori li se blochează ocaziile de promovare tocmai datorită acestui stereotip.

Hărțuirea sexuală este o altă formă de discriminare care afectează într-un mod disproporționat salariatele. *Hărțuirea sexuală* este definită drept orice limbaj, comportament sau imagine sexuală nedorită care afectează negativ un salariat.[11]

MINORITĂȚILE Minoritățile rasiale, etnice și culturale se confruntă, de asemenea, cu stereotipuri inhibatoare legate de grupurile lor. Ca și femeile, ele trebuie să se confrunte cu neînțelegerile și așteptările bazate pe originile lor etnice și culturale.

Mulți membri ai grupurilor etnice sau rasiale minoritare au fost socializați pentru a deveni membri ai unui număr de două grupuri culturale – cultura dominantă și cultura etnică sau rasială căreia îi aparțin. Ella Bell, profesor de comportament al organizației la MIT, se referă la această apartenență dublă folosind termenul de *biculturalism*. În studiul său consacrat femeilor afro-americane, ea a calificat stresul confruntării cu apartenența simultană la doua culturi drept **stres bicultural**. Ea a arătat, de asemenea, că atât **conflictul datorat rolurilor** – îndeplinirea unor roluri concurente datorită apartenenței la ambele culturi – cât și **supraîncărcarea rolurilor** – existența unui număr prea mare de așteptări pentru a fi îndeplinite în mod confortabil – sunt două dintre caracteristicile des întâlnite ale stresului bicultural. Deși acestea reprezintă probleme pentru multe grupuri aparținând minorităților, ele se manifestă deosebit de intens în cazul femeilor de culoare. Și aceasta pentru că acest grup suportă tendințe negative care afectează *atât* minoritățile, *cât* și femeile.

Stresul bicultural este stresul care rezultă din încercarea de a face față simultan apartenenței la două culturi.

Conflictul datorat rolurilor este conflictul care rezultă când o persoană trebuie să îndeplinească roluri concurente datorită apartenenței la două culturi.

Supraîncărcarea rolurilor se referă la existența unui număr prea mare de așteptări pentru a fi îndeplinite în mod confortabil.

Socializarea într-o anumită cultură de origine poate conduce la neînțelegeri la locul de muncă. Acest lucru este adevărat în special atunci când un manager se bazează numai pe normele culturale ale grupului majoritar. De exemplu, conform normelor culturii americane este acceptabil – ba chiar pozitiv – să lauzi în public o persoană pentru o muncă bine prestată. Totuși, în culturile care acordă o importanță primordială armoniei și realizărilor colective, acest mod de recompensare a unui salariat produce un disconfort emoțional întrucât salariatul se teme că, dacă este lăudat în public, el își va pierde stima din partea grupului.

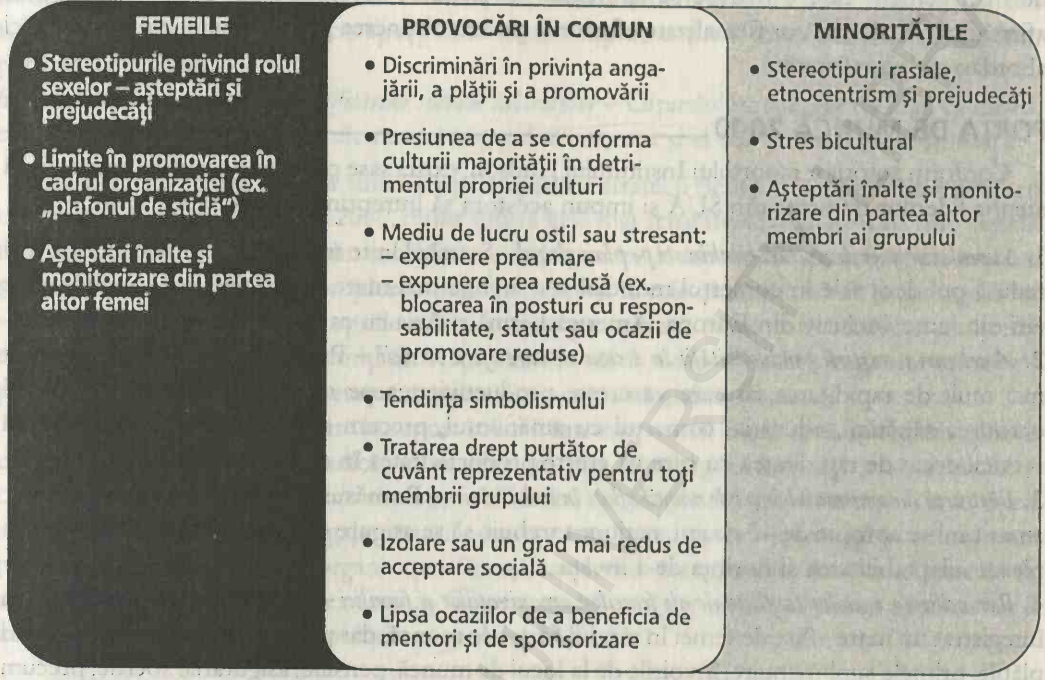
SALARIAȚII MAI ÎN VÂRSTĂ Salariații mai în vârstă sunt o componentă semnificativă și valoroasă a forței de muncă din prezent.[13] Generația „baby boom" născută la sfârșitul anilor '40 și în anii '50 a ajuns în prezent la vârsta de mijloc, în timp ce generația anterioară de salariați se apropie de pensionare. Organizațiile trebuie să învețe cum să beneficieze de cunoștințele și experiențele bogate ale acestor salariați și cum să-i ajute pe salariații mai în vârstă să evite stagnarea proprie apropierii de sfârșitul carierei. Acestea sunt preocupări deosebit de importante date fiind previziunile raportului *Workforce 2000* conform cărora oferta de salariați mai tineri se diminuează în paralel cu înregistrarea unui mare număr de salariați din generația baby boomer care se apropie de pensionare, fapt care va crea o concurență puternică pentru atragerea salariaților pe posturile rămase libere.

Stereotipuri și prejudecăți Salariații mai în vârstă ridică o serie de provocări specifice pentru manageri. Stereotipurile și prejudecățile fac o legătură între procesul de îmbătrânire și senilitate, incompetență, precum și lipsă de valoare pe piața muncii.[14] Jeffrey Sonnenfeld, un expert pe probleme legate de directorii și salariații mai în vârstă, a sintetizat concluziile unor studii întreprinse asupra salariaților mai în vârstă. El a descoperit că managerii îi percep pe salariații mai în vârstă drept „niște persoane inutile" și caută „să scape de ei" oferindu-le stimulente pentru pensionare, evaluându-le în mod subiectiv performanțele sau folosind alte metode.

De fapt, sinteza cercetărilor realizate de către Sonnenfeld ne arată că deși managerii mai în vârstă sunt mai precauți, mai puțin dispuși să-și asume riscuri și mai puțin deschiși față de schimbare decât managerii mai tineri, mulți dintre managerii mai în vârstă obțin totuși performanțe înalte. Studiile care au analizat carierele salariaților pe termen lung au concluzionat că există un prim vârf al performanțelor în jurul vârstei de 45-50 de ani, iar un al doilea vârf în jurul vârstei de 55-60 de ani. Performanțele în anumite domenii (ex. vânzări) se îmbunătățesc odată cu înaintarea în vârstă sau nu înregistrează un declin semnificativ.

Intră în responsabilitatea managerului să-i aprecieze pe salariații mai în vârstă pentru contribuțiile lor față de organizație și să facă în așa fel încât organizația să-i trateze corect. Aceasta impune o înțelegere a schimbărilor fiziologice și psihologice pe care le suportă salariații

FIGURA 23.2 Tendințe negative cu care se confruntă femeile și minoritățile în organizații



mai în vârstă. Sprijinirea salariaților mai în vârstă impune, de asemenea, acordarea atenției modului în care procesele de evaluare a rezultatelor, stimulentele de pensionare, programele de pregătire, blocarea evoluției în carieră, pensiile suportate de sindicate și obiectivele acțiunii afirmative influențează acest segment al forței de muncă.

SALARIAȚII CU HANDICAP Oamenii cu handicap fac obiectul acelorași tendințe negative care afectează femeile, minoritățile și salariații mai în vârstă. De exemplu, un manager a mărturisit că înainte de a participa la ședințele de pregătire în domeniul diversității ținute la o universitate din apropiere, el se simțea „inconfortabil" în preajma persoanelor cu handicap. O salariată profesionistă cu handicap mărturisea că era întotdeauna întâmpinată cu căldură la telefon și că pregătirea sa corespundea cerințelor postului, dar în momentul în care apărea la interviu era adesea respinsă argumentându-se că nu are scrisori de recomandare suficient de puternice.

Stereotipurile, prejudecățile și discriminările pe care le suferă adesea femeile și minoritățile în organizații sunt sintetizate în Figura 23.2. Managerii care învață să recunoască și să abordeze aceste tendințe negative vor fi mai bine pregătiți să conducă o forță de muncă diversă.

STRATEGII PENTRU PROMOVAREA DIVERSITĂȚII ÎN ORGANIZAȚII

Această secțiune analizează câteva abordări și strategii ale diversității pe care managerii le pot lua în considerare pe măsură ce planifică să promoveze diversitatea culturală în organizațiile lor. Mai întâi, sunt analizate cele șase strategii pentru managementul modern oferite de către

raportul *Workforce 2000* elaborat de Institutul Hudson. Apoi sunt analizate cerințele Comisiei pentru Șanse Egale de Angajare, care este împuternicită legal să reglementeze aplicarea practicilor de management care urmăresc să sporească diversitatea în organizații, alături de acțiunea afirmativă. În sfârșit, vor fi analizate eforturile pentru obținerea pluralismului, precum și cinci abordări ale pluralismului.

FORȚA DE MUNCĂ 2000

Conform autorilor raportului Institutului Hudson, există șase probleme esențiale care solicită atenția liderilor de firme din SUA și impun acestora să întreprindă următoarele acțiuni:[15]

1. *Stimularea unei dezvoltări echilibrate pe plan global* – Statele Unite trebuie să acorde o atenție mai redusă ponderii sale în comerțul mondial și o atenție mai mare dezvoltării economiilor altor țări din lume, inclusiv din Europa, America Latină și Asia cu care concurează Statele Unite.
2. *Accelerarea creșterii productivității în sectoarele care oferă servicii* – Prosperitatea va depinde mult mai mult de rapiditatea cu care va crește productivitatea pe salariat în sectoare cum ar fi ocrotirea sănătății, educația, comerțul cu amănuntul, precum și în alte sectoare care oferă servicii decât de rapiditatea cu care va crește productivitatea în domeniul productiv.
3. *Păstrarea dinamismului forței de muncă aflate în îmbătrânire* – Pe măsură ce vârsta medie a salariaților americani se apropie de 40 de ani, națiunea trebuie să se asigure că forța sa de muncă nu își va pierde adaptabilitatea și dorința de a învăța.
4. *Reconcilierea nevoilor conflictuale ale femeilor, organizațiilor și familiei* – În ultimele două decenii s-a înregistrat un mare aflux de femei în rândul forței de muncă, dar politicile organizațiilor privind plățile, primele suplimentare, învoirile de la locul de muncă, pensiile, asigurările sociale, precum și multe alte probleme nu reflectă încă această nouă realitate.

Salariații cu handicap sunt ajutați atât de noile legi, cât și de noile tehnologii. De exemplu, atât Legea Reabilitării din 1973 (care privește posturile care au legătură cu guvernul federal), cât și Legea privind americanii cu handicap (care privește locurile de muncă din sectorul privat) garantează dreptul de a avea acces la pregătire și la echipamente prin intermediul cărora poate fi prestată munca. Astfel de legi solicită patronilor să asigure condiții rezonabile care vor permite salariaților handicapați să obțină nivelul minim de productivitate așteptat de la un salariat fără handicap.

5. *Integrarea deplină a salariaților afro-americani și hispanici în economie* – Scăderea numărului de salariați „tradiționali", bărbați albi, în rândul tinerilor, ritmul rapid al schimbărilor economice, precum și calificările din ce în ce mai înalte solicitate de noua economie fac din folosirea deplină a salariaților aparținând minorităților o problemă deosebit de urgentă până în anul 2000.
6. *Îmbunătățirea educației și a calificărilor tuturor salariaților* – Capitalul uman (cunoștințe, calificări, organizare și conducere) este elementul esențial al creșterii și al competitivității economice.

Așa cum sugerează această sinteză a principalelor strategii pentru managementul modern cuprinse în raportul *Workforce 2000*, multe dintre cele mai semnificative provocări care stau în fața managementului rezultă din modificările importante ale aspectelor demografice, precum și din alte probleme sociale complexe. Organizațiile – și în cele din urmă liderii și managerii lor – vor trebui să-și clarifice propriile valori sociale pe măsură ce se vor confrunta cu aceste tendințe. După cum vă reamintiți din capitolul 8, *valorile sociale* se referă la gradul relativ de prețuire pe care îl acordă societatea manierei în care există și funcționează.

Cele șase strategii prezentate în raport solicită într-o manieră imperativă ca organizațiile să devină mai cuprinzătoare – adică, să accepte un mix mai larg de salariați și să dezvolte o cultură a organizației care să maximizeze valoarea și potențialul fiecărui salariat. Ca în cazul oricărei inițiative majore, angajamentul pentru constituirea unei organizații cuprinzătoare pornește din vârful ierarhiei organizației. Totuși, la nivelul operațiunilor de zi cu zi, nivelul de angajament al fiecărui manager este un factor esențial care determină eficiența cu care vor fi implementate strategiile și abordările organizației.

ȘANSELE EGALE DE ANGAJARE ȘI ACȚIUNEA AFIRMATIVĂ

După cum vă reamintiți din capitolul 12, Comisia pentru Șanse Egale de Angajare (EEOC) este agenția federală care urmărește respectarea modului în care sunt aplicate legile care reglementează recrutarea și alte practici de management. Acest capitol analizează programele de acțiune afirmativă menite să elimine barierele care stau în calea persoanelor subutilizate sau dezavantajate și să sporească ocaziile de care pot să beneficieze respectivele persoane. Aceste programe constituie pași pozitivi pe calea promovării diversității, ele oferind ocazii în privința carierelor femeilor și ale persoanelor aparținând grupurilor minoritare.

Totuși, organizațiile pot să facă mult mai multe lucruri în acest domeniu. De exemplu, o serie de salariați sunt ostili față de programele de acțiune afirmativă întrucât consideră că aceste programe au fost aplicate necorespunzător și au dat naștere unei **discriminări inverse** – adică, o discriminare împotriva membrilor grupului majoritar pentru a veni în sprijinul grupurilor care sunt insuficient reprezentate în organizație. Atunci când managementul implementează abordările legale corespunzătoare dar când încetează să mai dezvolte o organizație cu adevărat multiculturală, conflictele între grupuri devin foarte probabile.

Discriminarea inversă este termenul folosit pentru a descrie inechitățile care afectează membrii grupului majoritar ca rezultat al programelor menite să vină în sprijinul grupurilor care sunt insuficient reprezentate în organizație.

MANAGEMENTUL ŞI INTERNETUL

EEOC foloseşte un site pe Internet pentru a informa managerii despre hărţuirea sexuală

După cum aţi învăţat din acest capitol, Comisia pentru Şanse Egale de Angajare (EEOC) este o agenţie federală care urmăreşte modul în care se aplică legile privind corectitudinea recrutării şi a altor practici de management. Următoarele informaţii despre hărţuirea sexuală sunt preluate de pe site-ul EEOC şi constituie un exemplu privind modul în care managerii se pot informa în legătură cu problemele ridicate de EEOC prin intermediul site-ului acestei agenţii.

Informaţii despre hărţuirea sexuală

Hărţuirea sexuală este o formă de discriminare sexuală care violează Capitolul VII al Legii drepturilor civile din 1964.

Avansurile sexuale, solicitarea unor favoruri sexuale, precum şi alte tipuri de comportamente verbale sau fizice de natură sexuală indezirabile constituie o hărţuire sexuală atunci când manifestarea sau respingerea acestor comportamente afectează explicit sau implicit situaţia salariatului la locul de muncă, se interferează iraţional cu performanţele salariatului la locul de muncă sau creează un mediu de muncă intimidant, ostil sau plin de ofensă.

Hărţuirea sexuală poate avea loc într-o diversitate de situaţii, printre care amintim:

Victima ca şi persoana care hărţuieşte poate fi o femeie sau un bărbat. Victima nu trebuie să fie neapărat de sex opus.

Cel care hărţuieşte poate fi supervizorul victimei, un agent al patronului, un supervizor din alt domeniu, un coleg sau o persoană care nu este salariată a firmei.

Victima poate să nu fie persoana hărţuită ci o altă persoană care este afectată de comportamentul ofensator.

Hărţuirea sexuală poate avea loc fără ca victima să fie afectată din punct de vedere economic sau să fie ameninţată că îşi pierde postul.

Comportamentul celui care hărţuieşte trebuie să fie indezirabil.

Va fi util pentru victimă să-l informeze direct pe cel care o hărţuieşte că propriul lui comportament este indezirabil şi că acesta trebuie să înceteze. Victima trebuie să folosească orice mecanism sau sistem de plângere care îi este pus la dispoziţie de patron.

Când investighează acuzaţiile de hărţuire sexuală, EEOC analizează întregul tablou: condiţiile, cum ar fi natura avansurilor sexuale, şi contextul în care a avut loc respectivul incident. Confirmarea sau infirmarea acuzaţiei se face în funcţiie de informaţiile culese în fiecare caz în parte.

Prevenirea constituie cel mai bun instrument pentru eliminarea hărţuirii sexuale la locul de muncă. Patronii sunt încurajaţi să urmeze etapele necesare pentru a împiedica manifestarea hărţuirii sexuale. Ei trebuie să comunice în mod clar salariaţilor că hărţuirea sexuală nu va fi tolerată. Ei pot proceda în această manieră prin înfiinţarea unui proces eficient de primire a plângerilor şi prin întreprinderea unor acţiuni imediate şi adecvate atunci când un salariat înaintează o plângere.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Abordările juridice nu pot să rezolve de unele singure toate problemele legate de diversitate. Atunci când Gary Parlin, președintele firmei Ortho Pharmaceutical, s-a consultat cu Elsie Cross, întrebările sale urmăreau să descopere de ce politicile sale privind acțiunea afirmativă nu au reușit să-i mențină pe salariații aparținând minorităților în cadrul organizației. Firma sa a investit timp, energie și bani pentru a recruta, a angaja și a pregăti femei și membri ai grupurilor insuficient reprezentate pentru ca apoi să-i piardă într-un interval relativ scurt de timp. Aceasta este o problemă obișnuită, care adesea nu este luată în considerare în organizații. Monitorizarea de către manageri a îndeplinirii obiectivelor și evaluarea politicilor prezente în domeniul diversității se dovedesc necesare pentru a ne asigura că acțiunea afirmativă este folosită pentru a selecta și a angaja pe cei mai buni salariați și că aceasta nu este doar un simplu „instrument de hârtie" care nu conduce la practici mai eficiente în cadrul firmei.

În cazul în care se dorește ca politicile privind acțiunea afirmativă să fie eficiente, managerii trebuie să fie responsabili de implementarea lor. Ca în cazul oricărei alte politici a organizației, aceste standarde pot fi ignorate, folosite greșit sau tratate ca având o prioritate scăzută. Practicile confuze de recrutare și de angajare constituie o modalitate des întâlnită de folosire necorespunzătoare a acțiunii afirmative. Angajarea unor femei și minorități a căror educație, pregătire și obiective personale nu corespund nevoilor și obiectivelor firmei va da naștere cu siguranță unor costuri impuse de părăsirea de către aceste persoane a firmei. Recrutarea inadecvată care pune accentul pe respectarea procentelor și nicidecum pe angajamentul față de practicile corecte de management dăunează atât firmei, cât și salariaților aparținând minorităților.

ANGAJAMENTUL ORGANIZAȚIEI FAȚĂ DE DIVERSITATE

Figura 23.3 ne prezintă spectrul angajamentului organizațiilor față de multiculturalism. La baza spectrului se găsesc organizațiile care au angajat resurse, planuri și timp pentru configurarea și susținerea continuă a multiculturalismului. În vârful spectrului se găsesc organizațiile care nu depun nici un efort pentru a beneficia de o forță de muncă diversă. Cele mai multe organizații se încadrează undeva între extremele spectrului prezentat în figură.

Ignorarea diferențelor O serie de organizații nu depun nici un efort pentru a promova diversitatea și nici măcar nu se sinchisesc să se conformeze acțiunii afirmative și standardelor EEOC. Ele transmit un mesaj puternic salariaților lor conform căruia tendințele privind diversitatea sunt neimportante. Prin ignorarea politicilor EEOC, ele transmit un mesaj și mai negativ managerilor lor: acela că se acceptă menținerea practicilor de excludere.

Conformarea față de politicile externe O serie de organizații își bazează strategia lor privind diversitatea numai pe conformarea față de acțiunea afirmativă și față de politicile EEOC. Ele nu încearcă să ofere educație și pregătire pentru salariați și nici să folosească sistemul de recompense al organizației pentru a întări angajamentul managementului față de diversitate. Managerii dintr-o serie de firme care se înscriu în această categorie încalcă acțiunea afirmativă a firmei și politicile EEOC fără teama că ar putea suporta consecințele unei astfel de atitudini. Când managementul de vârf nu-i pedepsește pe astfel de manageri, probabilitatea apariției unor procese juridice costisitoare îndreptate împotriva firmei va crește.

Aplicarea politicilor externe O serie de organizații merg până acolo încât aplică acțiunea afirmativă și politicile EEOC, dar nu oferă nici un fel de sprijin pentru educarea și pregătirea în domeniul diversității. Angajamentul managementului față de o forță de muncă diversă este fie slab, fie inconstant.

FIGURA 23.3 Spectrul diversității din organizații

Nici un efort în domeniul diversității: • Neconformare față de acțiunea afirmativă și EEOC
Eforturile în domeniul diversității se bazează pe: • Conformare față de acțiunea afirmativă și de politicile EEOC • Aplicare și implementare inconstante (cei care încalcă politicile este posibil să nu fie sancționați decât în momentul în care firma este apelată în justiție) • Sprijinirea politicilor nu este recompensată; organizația se bazează pe interesul sau angajamentul individual al managerilor
Eforturile în domeniul diversității se bazează pe: • Conformare și aplicarea acțiunii afirmative și a politicilor EEOC definite într-un mod îngust • Nu există sprijin din partea organizației în ceea ce privește educația și pregătirea • Angajament inconstant sau necorespunzător din partea managementului
Eforturile în domeniul diversității se bazează pe: • Acțiune afirmativă și politici ale EEOC alături de programe de educație și/sau pregătire organizate o singură dată • Angajament inconstant al managementului; recompensele nu se leagă de implementarea eficientă a programelor de diversitate și de îndeplinirea obiectivelor în acest domeniu • Nu este acordată nici o atenție atmosferei din organizație
Eforturile în domeniul diversității se bazează pe: • Implementarea eficientă a acțiunii afirmative și a politicilor EEOC • Programe continue de educație și pregătire • Angajamentul managementului este legat de recompensele oferite de organizație • Atenție minimă acordată cultivării unei atmosfere primitoare și pline de sprijin în organizație
Eforturi largi în domeniul diversității bazate pe: • Implementarea eficientă a acțiunii afirmative și a politicilor EEOC • Evaluarea pe scară largă a organizației și angajament de sus în jos al managementului față de diversitate • Angajamentul managementului este legat de recompensele oferite de organizație • Proces permanent de evaluare a organizației și programe continue cu scopul creării în organizație a unei atmosfere primitoare și pline de sprijin față de grupurile diverse

Răspunsul inadecvat Alte organizații se conformează pe deplin acțiunii afirmative și politicilor EEOC, dar definesc aceste politici într-un mod îngust. Sistemele și structurile organizatorice sunt inadecvate pentru a sprijini schimbări adevărate în organizație. Educația și pregătirea în domeniul diversității sunt sporadice, iar recompensele manageriale pentru implementarea diversității sunt inconstante sau inexistente. Deși aceste organizații pot concepe o serie de programe utile, este puțin probabil că astfel de programe vor da naștere unor schimbări pe termen lung în cadrul organizației, motiv pentru care atmosfera din organizație nu va deveni cu adevărat receptivă față de grupurile diverse.

Implementarea programelor adecvate O serie de organizații implementează eficient acțiunea afirmativă și politicile EEOC, oferă programe permanente de educație și pregătire privind diversitatea și leagă recompensele oferite managerilor de succesul înregistrat în îndeplinirea obiectivelor privind diversitatea și în abordarea problemelor privind diversitatea. Totuși, astfel de firme fac doar o încercare minimă de a cultiva acea atmosferă primitoare și plină de sprijin din organizație în care salariații aparținând unor populații diverse să se simtă confortabil.

Întreprinderea acțiunilor eficiente Cele mai eficiente eforturi în domeniul diversității se bazează pe implementarea de către management a acțiunii afirmative și a politicilor EEOC în strânsă legătură cu o evaluare pe scară largă a sistemelor și structurilor firmei. O astfel de evaluare este necesară pentru a determina modul în care aceste sisteme și structuri sprijină sau subminează obiectivele privind diversitatea.

În general, pentru a fi întreprinsă o astfel de evaluare cuprinzătoare, managementul de vârf trebuie să îmbrățișeze ideea conform căreia diversitatea este importantă pentru firmă. De fapt, sprijinul venit din vârf este esențial pentru succesul tuturor eforturilor în domeniul diversității și impune corelarea recompenselor din organizație de angajamentul managerilor față de diversitate. Evaluarea și programele permanente sunt, de asemenea, necesare pentru a crea în organizație o atmosferă primitoare și plină de sprijin față de grupurile diverse.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

Angajamentul managementului este unul dintre cele mai semnificative elemente care previzionează succesul inițiativelor firmei în domeniul diversității. În cazul firmei Ortho Pharmaceutical, dorința lui Gary Parlin de a obține o calitate superioară în toate domeniile l-a determinat să caute răspuns la o problemă foarte costisitoare pentru firmă – rata înaltă a plecărilor din firmă în cazul femeilor și al salariaților aparținând minorităților. După evaluarea și diagnosticarea organizației, Parlin a descoperit că existau deficiențe serioase la nivel operațional.

El a fost capabil să răspundă rapid la descoperirea conform căreia problemele de recrutare erau cele care subminau angajarea unei forțe de muncă diverse. Având o imagine completă și un diagnostic al atuurilor și slăbiciunilor firmei în ceea ce privește diversitatea, Parlin și managerii săi de vârf au fost capabili să aplice un plan eficient pe termen lung pentru firmă. Angajamentul managerilor față de acest plan al organizației a dat naștere unei mobilități mai bune în amonte (promovare) a femeilor și a minorităților din firma Ortho.

PLURALISMUL

Pluralismul se referă la un mediu în care diferențele sunt recunoscute, acceptate și percepute ca elemente care contribuie semnificativ la succesul întregului. O forță de muncă diversă este cea mai eficientă când managerii sunt capabili să îndrume organizația înspre pluralism. Abordările sau strategiile pentru o diversitate eficientă a forței de muncă au fost clasificate de Jean Kim de la Universitatea Stanford în cinci categorii:[16]

1. Abordarea „regulii de aur".
2. Abordarea asimilării.
3. Abordarea „corectării greșelilor".
4. Abordarea specificității culturii.
5. Abordarea multiculturală.

Fiecare abordare este descrisă în secțiunile care urmează.

Pluralismul se referă la un mediu în care diferențele culturale, de grup și individuale sunt recunoscute, acceptate și percepute ca elemente care contribuie semnificativ la succesul întregului.

ABORDAREA „REGULII DE AUR" Abordarea diversității prin „regula de aur" se bazează pe dictonul biblic, „Comportă-te cu alții așa cum ți-ar place ca ei să se comporte cu tine".[17] Atuul

principal al acestei abordări este acela că ea pune accentul pe moralitatea oamenilor. Principalul neajuns al abordării este acela că oamenii aplică regula de aur plecând de la propriul lor cadru de referință fără să cunoască așteptările, tradițiile și preferințele culturale ale celeilalte persoane.

Un manager afro-american și-a reamintit de o situație în care a întâmpinat dificultăți în programarea unui eveniment legat de activitatea firmei. Exasperat fiind, el a încercat să programeze evenimentul în ziua de sâmbătă. Un alt salariat i-a reamintit că mulți dintre salariații evrei din firmă merg sâmbăta la slujbele religioase. Managerul a fost inițial surprins – iar apoi oarecum stânjenit – pentru faptul că pur și simplu a presupus că „toți oamenii" merg la „biserică" duminica.

ABORDAREA ASIMILĂRII Abordarea asimilării sprijină adaptarea tuturor membrilor organizației la cultura existentă în cadrul organizației. Această abordare îi presează pe salariații care nu aparțin culturii dominante să se conformeze acestei culturi – cu prețul renunțării la propriile culturi și puncte de vedere. Rezultatul final va fi crearea unei culturi omogene care suprimă creativitatea și diversitatea punctelor de vedere de care ar putea beneficia organizația.

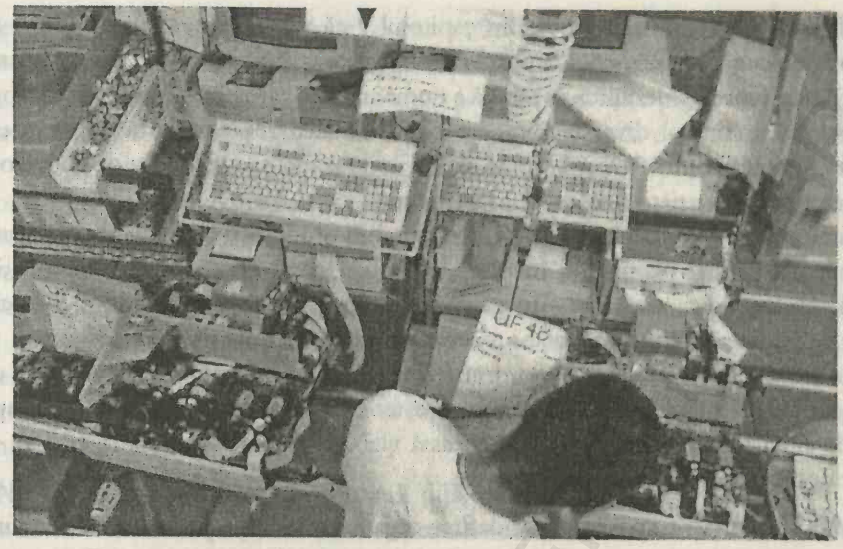
O femeie afro-americană din rândul managerilor de mijloc spune, „Nu m-am simțit niciodată confortabil în ședințele foarte formale. Tind să fiu foarte însuflețită atunci când vorbesc, dar normele firmei nu agreează așa ceva. Am fost inhibată până am ajuns să mă simt mai confortabil cu mine însămi și cu stilul meu. Am fost tentată să încerc să-mi schimb stilul pentru a mă încadra în normele firmei".

ABORDAREA „CORECTĂRII GREȘELILOR" „Corectarea greșelilor" este abordarea care se concentrează asupra nedreptăților din trecut care au fost suportate de către un grup. Când istoria unui grup îi plasează pe membrii săi într-o poziție dezavantajoasă din punct de vedere al succesului în carieră și al mobilității, sunt concepute politici menite să creeze o serie de condiții mai echitabile. De exemplu, migrația inițială a afro-americanilor în Statele Unite s-a făcut în mod forțat, aceștia fiind aduși în calitate de sclavi pe teritoriul SUA. Abordarea corectării greșelilor este menită să asigure compensații afro-americanilor pentru daunele pe care le-au suferit datorită inechităților istorice.

Această abordare imită cel mai bine politicile de acțiune afirmativă analizate în cadrul capitolului 12. Totuși, ea depășește sfera acțiunii afirmative prin aceea că pune accentul pe folosirea talentelor unice ale fiecărui grup spre binele productivității din organizație.

ABORDAREA SPECIFICITĂȚII CULTURII Abordarea specificității culturii îi învață pe salariați normele și practicile unei alte culturi pentru a-i pregăti să interacționeze eficient cu oamenii care aparțin acestei culturi. Această abordare este folosită adesea pentru a-i ajuta pe salariați să se pregătească în vederea unui transfer în străinătate. Problema ridicată de această abordare este că, de regulă, nu reușește să permită salariaților să aprecieze în mod adevărat cultura în mijlocul căreia vor acționa.

Stewart Black și Hal Gergerson, în studiul pe care l-au întreprins asupra managerilor care au fost transferați să lucreze în străinătate, au descoperit că o serie de manageri se identifică mult mai mult cu firma mamă decât cu filiala locală.[18] De exemplu, un manager, după ce a petrecut doi ani în Europa pentru a deschide aici magazine, i-a perceput pe europeni drept „leneși și lenți atunci când trebuie să răspundă la ordine". În mod evident, instruirea și pregătirea de care a beneficiat acest manager nu au reușit să-l ajute să se adapteze la realitățile din țările europene în care și-a desfășurat activitatea sau să aprecieze oamenii și cultura din aceste țări.



Abordarea multiculturală la Pitney-Bowes, cel mai mare producător de echipamente poștale din lume, este evidentă în programele sale de pregătire. În fabrica din Stamford, Connecticut sunt vorbite aproape 20 de limbi; managerii din domeniul resurselor umane au descoperit, de asemenea, că 40% dintre salariații fabricii pot citi doar la nivelul clasei a patra și că 65% dintre salariați au nevoie de o instruire de bază în domeniul matematicii. Pitney-Bowes a colaborat cu un colegiu local pentru a concepe un program de pregătire în șapte etape. Astăzi, mulți salariați formează echipe cu inginerii, comandă materiale și monitorizează calitatea produselor.

ABORDAREA MULTICULTURALĂ Abordarea multiculturală oferă salariaților ocazia de a aprecia atât diferențele care există între culturi, cât și în privința trăsăturilor oamenilor. Această abordare se focalizează pe modul în care calificările interpersonale și schimbările de atitudine se raportează la performanțele organizației. Unul dintre atuurile sale este acela că presupune că organizația – ca, de altfel, și oamenii care lucrează în cadrul acestei organizații – vor trebui să se schimbe pentru a se adapta diversității forței de muncă din organizație.

Această abordare multiculturală este probabil cea mai eficientă abordare a pluralismului întrucât sprijină schimbarea la nivelul managementului, al salariaților, precum și al sistemelor și structurilor din organizație. Ea are avantajul suplimentar că accentuează faptul că echitatea impune întreprinderea unor eforturi pentru „corectarea greșelilor" astfel încât grupurile insuficient reprezentate să fie tratate în mod corect la nivelul întregii organizații.

ROLUL MANAGERULUI

Managerii au un rol esențial în folosirea capacităților potențiale ale fiecărei persoane din cadrul compartimentelor lor. Pentru aceasta este nevoie de competențe care sunt ancorate în cele patru funcții de bază ale managementului: planificare, organizare, influențare și control. În acest context, planificarea se referă la rolul managerului în conceperea programelor care promovează diversitatea, în timp ce organizarea, influențarea și controlul au loc, desigur, în etapele de implementare ale acestor programe.

PLANIFICAREA Reamintiți-vă din capitolul 9 că planificarea este o acțiune specifică menită să ajute organizația să-și îndeplinească obiectivele. Ea este un proces permanent care cuprinde descoperirea și definirea continuă a domeniilor în care pot fi întreprinse îmbunătățiri. Planificarea în domeniul diversității poate cuprinde alegerea programelor de pregătire în domeniul diversității care vor fi aplicate în cadrul organizației sau stabilirea obiectivelor privind diversitatea pentru salariații fiecărui compartiment.

Stabilirea obiectivelor de recrutare pentru membrii grupurilor insuficient reprezentate este un element esențial al planificării în domeniul diversității. Dacă managementul de vârf a descoperit că hispanicii constituie un grup insuficient reprezentat în cadrul firmei, fiecare manager al firmei va trebui să colaboreze cu compartimentul de resurse umane pentru a îndeplini obiectivul care prevede o reprezentare mai bună a salariaților hispanici. De exemplu, un manager poate stabili obiective pentru creșterea reprezentativității acestui grup într-un interval de cinci ani. Pentru a îndeplini această viziune pe cinci ani, managerul va trebui să stabilească obiective pe fiecare an în parte.

ORGANIZAREA Capitolul 10 a definit organizarea drept procesul de stabilire a unei folosiri metodice a tuturor resurselor din cadrul sistemului de management. Pentru a ajunge la o forță de muncă diversă, managerii trebuie să lucreze împreună cu profesioniștii în resurse umane în domenii cum ar fi recrutarea, angajarea și păstrarea salariaților astfel încât să se asigure cea mai bună concordanță între firmă și salariații angajați. Responsabilitățile managerilor în acest domeniu pot cuprinde înființarea unor grupuri operative sau comitete care să analizeze problemele și să ofere idei, alegerea cu atenție a sarcinilor de muncă pentru a sprijini dezvoltarea carierei tuturor salariaților, precum și evaluarea măsurii în care au fost îndeplinite obiectivele privind diversitatea.

După ce managerii au făcut angajările dintr-un grup divers de salariați, ei vor trebui să se focalizeze asupra păstrării acestor salariați. Aceasta presupune ca managerii să acorde atenție numeroaselor preocupări ale unei forțe de muncă diverse. În cazul salariaților, femei sau bărbați, care au familii, folosirea competentă a resurselor organizației pentru sprijinirea nevoilor lor privind îngrijirea pe timpul zilei a persoanelor pe care le au în întreținere, aplicarea unui program flexibil de muncă în concordanță cu politica firmei, precum și atribuirea și reatribuirea în mod echitabil a responsabilităților de muncă pentru a permite petrecerea concediului salariatului alături de familie constituie exemple de aplicare de către manageri a funcției de organizare.

INFLUENȚAREA Capitolul 20 a definit influențarea drept procesul de îndrumare a activităților membrilor organizației în direcțiile potrivite. Proprii acestei funcții a managementului sunt un stil de conducere eficient, calificări bune de comunicare, cunoștințe despre modul în care pot fi motivați oamenii, precum și cunoașterea culturii și a dinamicii grupurilor din organizație. În domeniul diversității, influențarea membrilor organizației impune managerilor nu numai să încurajeze și să sprijine salariații pentru a participa în mod eficient într-un mediu divers de muncă, dar și să se angajeze ei înșiși în procesele de dezvoltare a carierei și de pregătire care le vor permite să dobândească acele calificări necesare facilitării acțiunii omogene a unei comunități diverse în cadrul organizației.

Managerii sunt responsabili, de asemenea, de informarea salariaților lor în legătură cu încălcarea politicilor și a normelor organizației. Să presupunem că strategia privind diversitatea

aleasă de managementul de vârf impune educarea salariaților în legătură cu politicile organizației în domeniul diversității (ex. urmărirea ca salariații să înțeleagă ce înseamnă hărțuirea sexuală), ca și organizarea unor seminarii pentru salariați pe marginea unor probleme specifice privind diversitatea culturală. Rolul managerului în acest caz va fi acela de a-i face răspunzători pe salariați de cunoașterea și conformarea la politicile organizației privind diversitatea. Acest lucru poate fi realizat prin consultarea cu personalul, prin organizarea unor ședințe regulate de grup, precum și prin discuții individuale atunci când este cazul. Pentru a încuraja participarea la seminariile privind diversitatea, managerul poate să comunice salariaților importanța pe care o acordă organizația acestor probleme. De asemenea, managerul poate alege să coreleze recompensele din organizație cu dobândirea competențelor în domeniul diversității. Exemple de astfel de recompense sunt lăudarea sau recunoașterea în public a meritelor salariaților, precum și oferirea ocaziilor pentru salariați de a-și folosi calificările din domeniul diversității pentru îndeplinirea unor sarcini dezirabile.

CONTROLUL Urmărirea conformării față de prevederile legale ale EEOC și față de acțiunea afirmativă constituie unul dintre aspectele funcției de control în domeniul diversității. Capitolul 19 a definit controlul drept seria de activități care urmăresc ca lucrurile să aibă loc întocmai așa cum s-a planificat. Prin urmare, activitățile de evaluare necesare pentru analiza eforturilor în domeniul diversității constituie o parte a rolului de control pe care îl au managerii în configurarea unei forțe de muncă multiculturale.

Managerii pot descoperi că această funcție este cel mai dificil de îndeplinit dintre toate cele patru funcții. În general este dificil să evaluăm abordările de schimbare planificată, dar această dificultate se manifestă în mod deosebit în domeniul diversității. De multe ori cele mai de succes abordări privind diversitatea ne dezvăluie din ce în ce mai multe probleme pe măsură ce salariații încep să vorbească deschis despre preocupările lor. În plus, schimbările subtile de atitudine în ceea ce privește percepțiile unui grup despre un alt grup sunt foarte dificil de măsurat. *Pot* fi determinate în mod corect rata plecărilor din firmă, ponderea femeilor, a minorităților și a altor grupuri insuficient reprezentate, precum și problemele juridice care rezultă din comportamentele inadecvate sau ilegale (ex. discriminarea și hărțuirea sexuală).

Managerii angajați în funcția de control din domeniul diversității trebuie să monitorizeze continuu progresele unităților în ceea ce privește obiectivele și standardele din domeniul diversității. Ei trebuie să decidă ce unități de măsură să folosească (ex. indicatori privind productivitatea, plecările din firmă, absenteismul sau promovările) și cum să interpreteze informațiile dezvăluite de aceste unități de măsură în lumina obiectivelor și a standardelor privind diversitatea.

De exemplu, managerul poate încerca să determine dacă rata scăzută de promovare în funcții a bărbaților afro-americani din departamentul său se datorează subiectivismului cu care este tratat acest grup sau rezultatelor slabe obținute de acest grup în comparație cu rezultatele altor grupuri din compartiment. El poate descoperi că trebuie să analizeze tendințele prezente din organizație și să asigure un sprijin eficient pentru acest grup. Acest sprijin poate cuprinde încurajarea unei acceptări sociale mai mari a bărbaților afro-americani în rândul celorlalți salariați, cunoașterea mai bună a experiențelor biculturale ale bărbaților afro-americani în cadrul firmei și oferirea unor programe specifice de instruire legate de locul de muncă pentru acești salariați.

PERFECȚIONAREA MANAGEMENTULUI ȘI PREGĂTIREA ÎN DOMENIUL DIVERSITĂȚII

Dată fiind seria complexă de calificări de management necesare pentru promovarea diversității, este evident că managerii vor avea nevoie de sprijinul organizației dacă aceasta dorește să-și îndeplinească obiectivele privind diversitatea. Unul dintre elementele importante ale strategiei privind diversitatea într-un mare număr de firme este pregătirea în domeniul diversității. **Pregătirea în domeniul diversității** este un proces de învățare menit să sporească sensibilitatea managerilor și să dezvolte competențele lor în abordarea problemelor care țin de conducerea unei forțe de muncă diverse.

Pregătirea în domeniul diversității este un proces de învățare menit să sporească sensibilitatea managerilor și să dezvolte competențele lor în abordarea problemelor care țin de conducerea unei forțe de muncă diverse.

ELEMENTE DE BAZĂ ALE PROGRAMELOR PRIVIND DIVERSITATEA Capitolul 12 consideră pregătirea drept procesul de dezvoltare a trăsăturilor resurselor umane care le vor permite acestora să fie mai productive și să contribuie la îndeplinirea obiectivelor organizației. O serie de firme concep programe intensive pentru management și programe mai generalizate, mai puțin intensive pentru alți salariați. Așa cum s-a arătat în capitolul 12, astfel de programe se focalizează pe următoarele elemente sau teme:

1. Conștientizarea comportamentului.
2. Recunoașterea accentelor părtinitoare și a stereotipurilor.
3. Focalizarea pe rezultatele obținute la locul de muncă.
4. Evitarea supozițiilor.
5. Modificarea manualelor privind politicile și procedurile.

ETAPELE CONDUCERII UNEI FORȚE DE MUNCĂ DIVERSE Donaldson și Scannell, autorii cărții *Human Resources Development: The New Trainer's Guide*, au conceput un model cu patru etape pentru a descrie modul în care evoluează managerii în conducerea unei forțe de muncă diverse.[19] În prima etapă, cunoscută sub denumirea de „incompetență inconștientă", managerii nu sunt conștienți de comportamentele în care se angajează și care sunt problematice pentru membrii altor grupuri. În cea de-a doua etapă, „incompetența conștientă", managerii trec printr-un proces de învățare în care devin conștienți de comportamentele care-i fac incompetenți în interacțiunea cu membrii grupurilor diverse.

Cea de-a treia etapă este una a „competenței conștiente": Managerii învață cum să interacționeze cu grupurile și culturile diverse gândind în mod deliberat cum să se comporte. În ultima etapă, cea a „competenței inconștiente", managerii au internalizat aceste noi comportamente și se simt atât de confortabil când interacționează cu alții care sunt diferiți de ei încât nu trebuie să depună un efort conștient prea mare pentru a proceda în această manieră:

> Managerii care au ajuns în etapa de „competență inconștientă" vor fi cei mai eficienți din punct de vedere al interacțiunii cu o forță de muncă diversă. Interacțiunea eficientă este esențială pentru îndeplinirea celor patru funcții de management analizate anterior.

Tabelul 23.2 sintetizează analiza noastră privind provocările cu care se confruntă cei care conduc o forță de muncă diversă. Managerii, care sunt în general responsabili de controlarea

TABELUL 23.2 Provocările și sprijinul organizației pentru conducerea unei forțe de muncă diverse

Provocările la adresa organizației	Sprijinul organizației
Dificultățile salariaților în abordarea diversității culturale ► Rezistență față de schimbare ► Etnocentrism ► Lipsă de informații sau informații incorecte ► Prejudecăți, accente părtinitoare și stereotipuri	**Programe educative și pregătire pentru a-i sprijini pe salariați să facă față dificultăților** **Sprijin de sus în jos al managementului pentru diversitate** ► Manageri care au calificări și competență în domeniul diversității ► Educație și pregătire ► Sporirea conștientizării ► Sprijinul colegilor ► Atmosferă în organizație care sprijină diversitatea ► Comunicare deschisă cu managerul în privința problemelor privind diversitatea ► Recunoașterea progreselor făcute de salariați în dezvoltarea calificărilor și a competențelor în domeniul diversității ► Recunoașterea contribuțiilor aduse de salariați la îndeplinirea obiectivelor privind diversitatea ► Recompense din partea organizației pentru implementarea de către manageri a obiectivelor privind diversitatea
Motive pentru care salariații nu sunt motivați să înțeleagă diferențele culturale ► Lipsă de timp și de energie, precum și lipsa dorinței de a-și asuma riscurile emoționale necesare pentru a analiza problemele legate de diversitate ► Absența recompenselor sociale sau concrete pentru investițiile în activitatea privind diversificarea (ex. lipsa sprijinului din partea colegilor și a recompenselor monetare, legătură neclară între competența multiculturală și mobilitatea carierei) ► Conflicte interpersonale și de grup care apar atunci când problemele legate de diversitate sunt fie ignorate, fie gestionate necorespunzător	
Problemele grupului de lucru ► Lipsa de coeziune ► Probleme de comunicare ► Stresul salariaților	

obiectivelor și a rezultatelor organizației, au și răspunderea cunoașterii acestor provocări impuse de diversitate și a recunoașterii tendințelor descrise aici. Alături de tratarea corectă a salariaților, ei trebuie să influențeze alți salariați pentru a coopera în vederea îndeplinirii obiectivelor de diversitate ale firmei.

Înțelegerea și influențarea răspunsurilor salariaților Managerii nu pot să facă față provocării de a conduce o forță de muncă diversă dacă nu recunosc faptul că mulți salariați au dificultăți atunci când trebuie să abordeze diversitatea. Printre aceste diversități amintim rezistența naturală față de schimbare, etnocentrismul, lipsa de informații, informațiile incorecte

despre alte grupuri, ca şi prejudecăţile, accentele părtinitoare şi stereotipurile. O serie de salariaţi nu dispun de motivaţia de a înţelege şi a aborda diferenţele culturale – care, mai presus de toate, solicită timp, energie şi disponibilitatea de a-ţi asuma anumite riscuri emoţionale.

O altă problemă este aceea că salariaţii nu primesc adesea nici un fel de recompense sociale (ex. sprijinul sau aprobarea colegilor) sau recompense concrete (ex. compensaţii financiare sau ocazii privind cariera) pentru cooperarea în vederea îndeplinirii politicilor organizaţiei în domeniul diversităţii.

Datorită tuturor acestor dificultăţi, managerii nu-şi pot permite să ignore sau să gestioneze greşit problemele de diversitate întrucât costul unor astfel de atitudini se concretizează în conflicte interpersonale şi de grup. Aceste conflicte afectează foarte adesea funcţionarea grupurilor de lucru prin distrugerea coeziunii şi prin determinarea unor probleme de comunicare, precum şi a stresului în rândul salariaţilor.

Managerii care sunt hotărâţi să abordeze eficient o forţă de muncă diversă pot, de regulă, să obţină sprijinul organizaţiei. Un sprijin principal constă din programele de educaţie şi pregătire menite să ajute salariaţii să depăşească dificultăţile în abordarea diversităţii. Alături de recomandarea către salariaţi a unor astfel de programe, managerii pot descoperi că este util să urmeze ei înşişi aceste programe.

Obţinerea sprijinului de sus în jos O altă sursă foarte importantă de sprijin pentru managerii care abordează problemele de diversitate este reprezentată de către managementul de vârf. Organizaţiile care oferă un sprijin de sus în jos au şanse mai mari să prezinte următoarele caracteristici:

1. Manageri calificaţi să lucreze cu o forţă de muncă diversă.
2. Programe eficiente de educaţie şi pregătire în domeniul diversităţii.
3. O atmosferă în organizaţie care promovează diversitatea şi care impulsionează sprijinul colegilor pentru analiza problemelor legate de diversitate.
4. Comunicare deschisă între salariaţi şi manageri pe marginea problemelor privind diversitatea.
5. Recunoaşterea progreselor făcute de salariaţi în dezvoltarea calificărilor şi a competenţelor în domeniul diversificării.
6. Recunoaşterea contribuţiilor salariaţilor la îndeplinirea obiectivelor privind diversitatea.
7. Recompense din partea organizaţiei pentru implementarea de către manageri a obiectivelor privind diversitatea.

ÎNAPOI LA STUDIUL DE CAZ

În majoritatea organizaţiilor, managerilor le sunt oferite programe mai extinse de pregătire în domeniul diversităţii decât celorlalţi salariaţi întrucât ei sunt factorii esenţiali ai implementării iniţiativelor privind diversitatea. Ei nu numai că trebuie să aplice în mod eficient cele patru funcţii de management pentru rezolvarea sarcinilor legate de diversitate, dar trebuie să-şi cunoască şi propriul nivel de competenţă în acest domeniu.

Managerii care ştiu cum să interacţioneze cu oameni aparţinând altor culturi şi să identifice grupurile sunt membri mai eficienţi ai echipei de management decât managerii care nu au această competenţă multiculturală. Ei sunt mai capabili să impulsioneze acel tip de schimbare culturală pe care organizaţii cum este Ortho Pharmaceutical sunt hotărâte să-l implementeze.

Unul dintre principalele avantaje ale cultivării diversităţii este acela că organizaţiile devin medii mai sigure pentru exprimarea diferenţelor şi mai deschise faţă de noile idei care ies la suprafaţă prin

dezacorduri și printr-o comunicare neîngrădită. De exemplu, un manager de cercetare a pieței de la firma Ortho, de origine afro-americană, a descris firma ca fiind un loc în care este liber să nu fie de acord cu alți salariați fără să fie penalizat pentru acest comportament. Practic firma este un loc în care poate fi el însuși – *și* în care poate fi eficient.

Astăzi, ponderea femeilor și a minorităților la nivelul firmei Ortho Pharmaceutical este mai echitabilă, dar astfel de îmbunătățiri n-au modificat foarte mult cultura firmei, pentru că acest tip de schimbare delicată necesită timp. În cazul firmei Ortho, promovarea diversității de către managerii de vârf nu s-a rezumat doar la creșterea numărului de femei și de minorități la toate nivelurile ierarhice. Managementul pare să aprecieze cu adevărat diversitatea, este dispus să includă salariați aparținând unor populații diverse în echipa de management și a legat recompensele din organizație de eforturile în domeniul diversității. Această strategie complexă pe termen lung are rezultate pozitive la firma Ortho.

Pentru informații actualizate despre subiectele din acest capitol, exerciții pe Internet, legături cu site-urile similare de pe Internet, un ghid interactiv de studiu și multe alte lucruri, vizitați site-ul nostru la

http://www.prenhall.com/certo

REZUMAT ORIENTAT PE ACȚIUNE

Recitiți obiectivele acestui capitol. Fiecare obiectiv este însoțit de întrebări. Răspunsul corect la aceste întrebări vă va ajuta să rețineți cele mai importante concepte prezentate în cadrul acestui capitol. După ce răspundeți la fiecare întrebare, încercuiți răspunsurile și verificați-le cu răspunsurile corecte de la sfârșitul capitolului. (*Sfat:* În cazul în care aveți vreun dubiu în legătură cu răspunsurile corecte, consultați pagina la care este abordată respectiva problemă în cadrul capitolului și care este menționată după răspunsul corect).

Încercuiți: Studiind acest capitol voi încerca:

1. Să cunosc definiția diversității și să înțeleg importanța diversității pentru structura firmei.

A F a) Diversitatea se referă la trăsăturile care configurează identitățile oamenilor și experiențele pe care le au în societate.

a b c d e b) Următoarea afirmație privind diversitatea forței de muncă *nu* este adevărată: (a) este o problemă nouă (b) rezultă ca urmare a aspectelor demografice ale forței de muncă (c) presupune dezvoltarea unei organizații cuprinzătoare (d) cuprinde vârsta și capacitățile fizice (e) este un atu pe baza căruia se poate construi.

2. Să cunosc avantajele existenței unei forțe de muncă diverse.

a b c d e a) Toate elementele de mai jos sunt avantaje ale unei forțe de muncă diverse cu *excepția*: (a) salariați care-și formează competențe multiculturale (b) reduceri de costuri (c) asemănare în gândire și în abordare (d) productivitate sporită (e) capacitate sporită de a câștiga și a menține cota de piață.

A F b) O forță de muncă diversă dă naștere „unei calități mai bune a managementului" întrucât managerii sunt recrutați dintr-un grup mai mare de persoane talentate.

3. Să fiu conştient de provocările cu care se confruntă managerii care conduc o forţă de muncă diversă.

a b c d e a) Provocările cu care se confruntă firmele americane sunt următoarele cu *excepţia*: (a) nevoii de a căuta dincolo de sursele tradiţionale de personal (b) nevoii de a evalua ocaziile sugerate de proiecţiile demografice (c) nevoii de adaptare la schimbările care apar în structura forţei de muncă (d) nevoii de a se pregăti pentru un mare aflux de salariaţi mai tineri până în anul 2000 (e) nevoii de a îmbunătăţi pregătirea tuturor salariaţilor.

a b c d e b) Următorul element constituie o provocare potenţială cu care se pot confrunta liderii firmelor americane: (a) reconcilierea nevoilor conflictuale ale femeilor, organizaţiilor şi familiilor (b) asimilarea deplină în economie a salariaţilor afro-americani şi hispanici (c) păstrarea dinamismului forţei de muncă aflată într-un proces de îmbătrânire (d) accelerarea creşterii productivităţii în sectoarele serviciilor (e) toate elementele de mai sus.

a b c d e c) Tendinţele abordării unor populaţii diverse cuprind: (a) „plafonul de sticlă" (b) simbolismul (c) stresul bicultural (d) etnocentrismul (e) toate elementele de mai sus.

4. Să cunosc strategiile pentru promovarea diversităţii în cadrul organizaţiilor.

A F a) Respectarea acţiunii afirmative şi a directivelor EEOC va rezolva conflictele de grup şi va da naştere unei organizaţii diverse, eficiente.

a b c d e b) Următoarea afirmaţie este adevărată în ceea ce priveşte strategiile pentru promovarea diversităţii în organizaţii: (a) organizaţiile diferă semnificativ din punct de vedere al strategiilor pe care le folosesc (b) toate organizaţiile se conformează acţiunii afirmative şi directivelor EEOC (c) practicile de excludere n-au nici un efect asupra organizaţiei (d) programele în domeniul diversităţii dau naştere întotdeauna unor schimbări cuprinzătoare ale culturii (e) toate elementele de mai sus sunt adevărate.

5. Să dobândesc informaţii despre rolul managerului în promovarea diversităţii în cadrul organizaţiei.

a b c d e a) Managerul angajat în îndeplinirea celor patru funcţii ale managementului în domeniul diversităţii poate întreprinde toate acţiunile de mai jos cu *excepţia*: (a) stabilirii unor obiective de angajare pentru toate grupurile insuficient reprezentate (b) acordării posibilităţii salariaţilor de a-şi petrece concediul împreună cu familia (c) comunicării importanţei pregătirii în domeniul diversităţii (d) înştiinţării salariaţilor că nu sunt răspunzători de cunoaşterea politicilor legate de diversitate (e) evaluării progreselor înregistrate în domeniul îndeplinirii obiectivelor privind diversitatea.

A F b) Într-o organizaţie diversă, cel mai înalt nivel de competenţă în domeniul diversităţii este cel al „competenţei conştiente".

BCU IASI

ANEXĂ LA STUDIUL DE CAZ INTRODUCTIV

ÎNTREBĂRI

„Ortho Pharmaceutical: Exemplu de diversitate culturală" (pag. 692), precum și secțiunile care au revenit la studiul de caz au fost scrise pentru a vă ajuta să înțelegeți mai bine conceptele de management cuprinse în cadrul acestui capitol. Răspundeți la următoarele întrebări privind studiul de caz pentru a înțelege mai bine conținutul capitolului:

1. Cât de importantă este pentru o organizație ca Ortho Pharmaceutical implementarea obiectivelor privind diversitatea forței de muncă? Explicați.
2. Pe baza informațiilor prezentate în Studiul de caz introductiv, ce atuuri a dobândit Ortho Pharmaceutical din promovarea diversității în cadrul organizației?
3. Pe baza informațiilor prezentate în Studiul de caz introductiv, cu ce provocări se confruntă firma Ortho Pharmaceutical? Analizați sprijinul din partea organizației pentru managerii care abordează aceste provocări.

EXERCIȚII PRIVIND APTITUDINILE DE MANAGEMENT: ARGUMENTAREA AVANTAJELOR OFERITE DE O FORȚĂ DE MUNCĂ DIVERSĂ

Studiul de caz introductiv scoate în evidență câteva probleme privind diversitatea forței de muncă în cadrul firmei Ortho Pharmaceutical. În calitate de manager al acestei firme, folosiți Tabelul 23.1 drept ghid pentru a argumenta de ce forța de muncă diversă a firmei va contribui la succesul acestei firme. În pledoaria dumneavoastră, enumerați elementele din acest tabel cu care sunteți de acord și explicați de ce. De asemenea, enumerați elementele din acest tabel cu care nu sunteți de acord și explicați, din nou, de ce.

PROBLEME DE RECAPITULAT ȘI DE ANALIZAT

1. Ce este diversitatea?
2. De ce diversitatea este o problemă importantă a managementului contemporan?
3. Enumerați șase provocări cu care se confruntă firmele americane conform raportului *Workforce 2000*.
4. Definiți *pluralismul*.
5. Descrieți cele cinci abordări principale pe care organizațiile le pot folosi pentru a răspunde diversității.
6. Enumerați avantajele unei forțe de muncă diverse.
7. Enumerați provocările impuse managementului de o forță de muncă diversă.
8. Descrieți în mod detaliat tendințele cu care se confruntă populațiile diverse la locul de muncă.
9. Scoateți în evidență sprijinul din partea organizației oferit managerilor pentru a-i ajuta să abordeze provocările unei forțe de muncă diverse.
10. Descrieți gama de strategii pe care le folosesc organizațiile pentru a implementa diversitatea forței de muncă.
11. Explicați conceptul de discriminare inversă.
12. Care este legătura dintre cele patru funcții de management și implementarea obiectivelor privind diversitatea?
13. De ce trebuie managerii să urmeze o pregătire în domeniul diversității?
14. Care este semnificația „competenței inconștiente" și de ce este aceasta de dorit în cazul managerilor?

RĂSPUNSURI LA REZUMATUL ORIENTAT PE ACȚIUNE

1. a) A, pag. 694
   b) a, pag. 694
2. a) c, pag. 695-697
   b) A, pag. 697
3. a) d, pag. 698-699
   b) e, pag. 698-699
   c) e, pag. 700-705
4. a) F, pag. 708
   b) a, pag. 705-713
5. a) d, pag. 713-715
   b) F, pag. 716

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

STUDIU DE CAZ: Levi Strauss: Aprecierea diversității

În anul 1987, în studiul *Workforce 2000: Work and Workers for the Twenty-First Century*, a fost inclusă o prognoză șocantă pentru orice director: Până în anul 2000, numai 15% din oamenii care vor intra în rândul forței de muncă vor fi bărbați albi născuți în SUA. Firmele s-au grăbit să răspundă, angajând consultanți și instructori pentru a sensibiliza salariații în privința diferențelor de rasă și sex. Din nefericire, multe dintre aceste eforturi nu și-au atins ținta – stereotipurile privind grupurile au fost rigidizate, grupurile rasiale și sexuale au fost întărâtate unul împotriva altuia, iar bărbații albi au devenit țapii ispășitori pentru orice inegalitate.

O serie de firme au început să-și modifice abordările privind diversitatea din ce în ce mai mare a forței de muncă din SUA. De fapt, multe dintre ele au făcut din diversitate cuvântul de ordine al eforturilor pe scară largă de schimbare a culturii firmei. Să luăm cazul firmei Levi Strauss. În 1994, în loc să se focalizeze pur și simplu asupra rasei și a sexului, Levi Strauss a adoptat o nouă politică de management denumită de către directorul general Robert D. Haas drept „succes comercial responsabil". Sub conducerea lui Haas, au fost concepute de către managementul de vârf o serie de „aspirații" scrise menite să ghideze toate deciziile importante ale firmei. Conform unui articol din revista *Business Week*, aceste principii descriu o politică ale cărei „aspirații" nu sunt numai acelea de a crea ocazii tangibile pentru salariații minoritari de la firma Levi Strauss, dar și de a-i face „pe toți salariații firmei, pornind de la nivelul secțiilor de producție, să simtă că sunt o parte integrantă a procesului de producere și de vânzare a blugilor. Managementul speră ca toate punctele de vedere pe marginea tuturor problemelor să fie ascultate și respectate."

În sprijinul „aspirațiilor" sale, Hass a citat un studiu efectuat de către firma Gordon Group pentru Sistemul public de pensii al statului California. Conform acestui raport, „Firmele care-i implică pe salariați mai des în procesul de luare a deciziilor se bucură de o valoare mai mare de piață decât cele care nu procedează în această manieră". Totuși, Levi Strauss a descoperit curând că transpunerea în practică a acestei idei este deosebit de scumpă. În 1985, Haas, care a devenit președinte și director general cu un an înainte, a decis să împiedice orice posibilă preluare a controlului firmei sale de către o altă firmă recurgând la o răscumpărare de acțiuni ale firmei pentru ca firma să-și mărească influența pe piață. Acțiunea sa a făcut ca firma să ajungă la datorii de 1,6 miliarde de dolari, să renunțe la 6.000 de locuri de muncă și să închidă 26 de fabrici. Totuși, în deceniul următor, acțiunea lui Haas a dat roade. De la răscumpărarea de acțiuni, profiturile au condus la micșorarea semnificativă a datoriilor firmei. Vânzările și câștigurile record între anii 1988 și 1993 au culminat cu o creștere de 36% a profiturilor în 1993, iar valoarea acțiunilor a crescut din 1985 cu 1300%.

Totuși, implementarea viziunii lui Haas nu a fost ușoară. Probabil datorită atenției acordate unor noi tehnici de management, Levi's a permis ca dezvoltarea produselor și servirea clienților firmei în Statele Unite să alunece pe o pantă descendentă după recordul obținut în anul 1993. Totuși, Haas a considerat că problemele se vor înrăutăți și mai mult dacă firma nu va încuraja un schimb liber de idei între salariați. Așa cum arăta Daniel M. Chew, directorul de marketing al firmei Levi's, „O forță de muncă diversă, care nu se teme să schimbe idei și opinii bazate pe idiosincrasie, va conduce la luarea unor decizii mai bune de marketing".

Să luăm ca exemplu reclamele TV din ciclul „501 Blues" ale firmei Levi's. Ele au dat rezultate în rândul multor tineri neconformiști. Totuși, salariații hispanici ai firmei Levi's au fost nemulțumiți de aceste reclame. Ei au sfătuit firma să pună accentul pe familie și prieteni – adică pe camaraderie și nu pe individualism – atunci când țintesc comunitatea lor cu aceste reclame. Aceste schimbări în publicitate au dat roade: Vânzările în rândul comunității hispanice au explodat.

Mulți dintre salariații firmei Levi's percep noile schimbări ale politicii de management a firmei cu sentimente oarecum contradictorii. Louis Kirtman, un afro-american care a lucrat ca director la Levi's începând cu anii '80, vede în mod pozitiv "aspirațiile" lui Haas. Înainte de schimbare, Kirtman a văzut că directorii afro-americani pe care îi considera extrem de calificați aveau drumul blocat în încercarea de a obține un post de vârf în cadrul firmei. De fapt, chiar propria lui carieră părea blocată undeva pe un post de management de mijloc până în 1994 când a devenit președinte al diviziei Britannia Sportswear a firmei Levi's, moment în care

se găsea doar la o treaptă de pătrunderea în rândurile managerilor de vârf.

Conducerea pe baza noilor valori este percepută de mulți drept o sarcină dificilă, care dă naștere adesea unor rezultate contradictorii. Pierderea vechilor colegi, presiunea pentru asumarea unor noi responsabilități și a unor noi modalități de gândire, precum și problemele care apar atunci când valorile par să se interfereze cu rezultatele financiare – toate aceste schimbări pot impune presiuni negative. Împuternicirea și munca în echipă pot fi concepte străine, incomode pentru cei care toată viața au dat și au primit ordine.

„Aspirațiile" controversate ale lui Haas nu pot fi încă definitiv evaluate. Din 1984, firma și-a dublat procentul de manageri aparținând minorităților, acesta ajungând la 36% din totalul managerilor și a mărit procentul de femei manageri de la 32% la 54%. Recentele succese în domeniul marketingului par să sprijine convingerea conform căreia promovarea la locul de muncă a unei culturi orientate asupra diversității și a împuternicirii face din Levi's o firmă mai sensibilă față de nevoile pieței. Bancherii sunt fericiți că firma și-a redus datoriile la un nivel de 4,6% din capitalul său total. Haas admite că firma sa „este departe de a fi perfectă". Totuși, insistă el, „obiectivul stă în fața noastră și merită să ne străduim să-l îndeplinim".

ÎNTREBĂRI

1. Conform informațiilor din capitol, diversitatea constituie cea mai bună modalitate pentru firme de a câștiga și a-și menține cota de piață. Cum vine în sprijinul acestei afirmații experiența trăită de firma Levi Strauss? Ce tipuri de schimbări a cunoscut firma Levi's, în ultimii ani, în privința managementului minorităților? Ce schimbări corespondente vă așteptați să vedeți la nivelul programelor de marketing ale firmei?
2. Etica unei forțe de muncă diverse îmbrățișată de Levi's poate, de asemenea, să dea rezultate pe piețele internaționale. Folosiți informații din studiul de caz pentru a veni cu argumente care să sprijine sau să nege această speculație.
3. Influența lui Bob Haas asupra comunității din firma sa a îmbunătățit rezultatele financiare ale firmei? Explicați.

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITARA

Glosar

Abordarea clasică a managementului este o abordare de management care pune accentul pe eficiența organizației pentru a spori succesul acesteia. Pag. 47

Abordarea comportamentală a managementului este o abordare de management care urmărește sporirea succesului organizației prin focalizarea pe factorul uman din organizație. Pag. 55

Abordarea conducerii pe baza trăsăturilor este un punct de vedere demodat privind conducerea care consideră trăsăturile personale ale unui individ drept factorii principali care determină succesul acelui individ în calitate de lider. Pag. 429

Abordarea de management a sistemului este o abordare de management care se bazează pe teoria generală a sistemului – o teorie care consideră că pentru înțelegerea deplină a modului în care operează o entitate, entitatea trebuie percepută ca un sistem. Aceasta înseamnă înțelegerea interdependenței dintre părțile sale. Pag. 63

Abordarea obligațiilor sociale este o abordare de îndeplinire a obligațiilor sociale care consideră firma ca având, în principal, scopuri economice și reduce activitatea de responsabilitate socială, în mare măsură, la obligația de a respecta legislația în vigoare. Pag. 87

Abordarea științei managementului este o abordare de management care pune accentul pe folosirea metodei științifice și a tehnicilor cantitative pentru sporirea succesului organizației. Pag. 58

Abordarea responsabilității sociale este o abordare de îndeplinire a obligațiilor sociale care percepe firma ca având atât obiective economice, cât și obiective sociale. Pag. 87

Abordarea sensibilității sociale este o abordare de îndeplinire a obligațiilor sociale care consideră firma ca având atât obiective sociale, cât și economice, dar și obligația de a anticipa problemele sociale potențiale și de a acționa activ pentru a împiedica manifestarea lor. Pag. 87

Abordarea situațiilor neprevăzute este o abordare de management care consideră că tot ceea ce întreprind managerii depinde de o serie dată de condiții – adică de o situație. Pag. 61

Abordarea situațională a conducerii este un punct de vedere relativ modern privind conducerea care sugerează că o conducere de succes necesită o combinație unică de lideri, subordonați și situații de conducere. Pag. 430

Accentul părtinitor este tendința de a supraestima cauzele externe și de a subestima cauzele interne atunci când ne analizăm propriul comportament. Pag. 543

Acordul de licență este dreptul acordat de către o firmă unei alte firme de a-i folosi numele mărcii comericale, tehnologia, caracteristicile produsului etc. în producția sau vânzarea bunurilor și a serviciilor. Pag. 126

Acordul privind piața internațională este o înțelegere între un grup de țări care facilitează un nivel ridicat al comerțului între aceste țări. Pag. 128

Acțiunea corectivă este o activitate de management care urmărește să pună de acord rezultatele din organizație cu standardele de performanță. Pag. 565

Acțiunea, cea de-a patra etapă în procesul de evoluție a echipelor, se caracterizează prin focalizarea pe rezolvarea problemelor organizației și pe soluționarea provocărilor asumate. Pag. 517

Activitățile sunt serii specifice de comportamente în cadrul unui proiect. Pag. 272

Actualitatea informațiilor reprezintă măsura în care primirea informațiilor permite luarea deciziilor și întreprinderea acțiunilor astfel încât organizația să obțină un anumit avantaj din deținerea acestor informații. Pag. 628

Agentul schimbării este persoana din interiorul sau exteriorul organizației care încearcă să modifice condițiile organizatorice existente. Pag. 369

Alegerea amplasamentului privește stabilirea locului în care trebuie să fie amplasată facilitatea fabricii. Poate fi folosit un proces de analiză pentru compararea diferențelor existente între amplasamente. Pag. 262

Alternativele relevante sunt acele alternative care sunt considerate fezabile pentru rezolvarea unei probleme existente și pentru implementare. Pag. 202

Analiza arborelui decizional este o tehnică statistică și grafică alcătuită dintr-o serie de etape care înfățișează secvențialitatea și interdependența deciziilor. Pag. 616

Analiza cost-avantaje este procesul de comparare a costurilor unei activități cu avantajele sau veniturile care rezultă din acea activitate pentru a stabili valoarea totală a activității pentru organizație. Pag. 571

Analiza cuprinzătoare a managementului privește studierea funcției managementului ca pe un întreg. Pag. 53

Analiza de tipul „ce-ar fi dacă" este simularea unei situații specifice activității în mod repetat, folosind date oarecum diferite pentru domeniile de decizie alese. Pag. 645

Analiza indicatorilor este un instrument de control care sintetizează rezultatele financiare ale unei organizații

prin determinarea indicatorilor în funcție de o serie de elemente financiare. Pag. 607

Analiza întrebărilor esențiale este un instrument de concepere a strategiei care constă din răspunsul la întrebări esențiale legate de scopul și obiectivele prezente ale organizației, direcția prezentă în care se îndreaptă organizația, mediul în care funcționează, precum și de acțiunile care pot fi întreprinse pentru îndeplinirea obiectivelor organizației în viitor. Pag. 235

Analiza mediului este studiul mediului organizației pentru a scoate în evidență factorii de mediu care pot să influențeze semnificativ operațiunile organizației. Pag. 226

Analiza metodelor de muncă este un instrument operațional folosit pentru îmbunătățirea productivității și menținerea siguranței salariaților. Pag. 600

Analiza mijloace-obiective este procesul de stabilire a mijloacelor prin intermediul cărora diferitele obiective ale organizației, sau scopuri finale, pot fi îndeplinite. Pag. 163

Analiza portofoliului de activități este conceperea unei strategii privind activitățile care se bazează, în principal, pe cota de piață a activităților și pe dezvoltarea piețelor pe care funcționează respectivele activități. Pag. 236

Analiza postului este tehnica folosită în mod obișnuit pentru a cunoaște care sunt sarcinile impuse de post și tipul de persoană care trebuie angajată pentru a îndeplini aceste sarcini. Pag. 338

Analiza ppragului de rentabilitate este un instrument de control care sintetizează diversele niveluri ale profitului sau ale pierderii asociate diverselor niveluri ale producției. Pag. 612

Analiza SWOT este un instrument de concepere a strategiei care pune de acord atuurile și slăbiciunile organizației cu ocaziile și amenințările externe. Pag. 236

Analiza valorii este o tehnică de control și de reducere a costurilor care examinează toate părțile, materialele și funcțiile unei operațiuni. Pag. 616

Arborele decizional este un instrument-grafic de luare a deciziilor folosit în mod specific pentru evaluarea deciziilor care impun o serie de etape. Pag. 211

Asigurarea calității este un proces de operațiuni care implică un grup larg de activități cu scopul îndeplinirii obiectivelor de calitate ale organizației. Pag. 587

Aspectele demografice sunt caracteristicile statistice ale unei populații. Strategia organizației trebuie să reflecte aspectele demografice. Pag. 228

Atitudinea este predispoziția de a reacționa față de o anumită situație, persoană sau concept cu un anumit răspuns. Pag. 530

Atitudinea etnocentrică reflectă convingerea că firmele multinaționale trebuie să considere practicile de management din țara de origine drept superioare practicilor de management din țara străină. Pag. 131

Atitudinea geocentrică reflectă convingerea că practicile de management folosite pentru a îndruma companiile multinaționale trebuie să fie stabilite în funcție de calitatea de ansamblu a recomandărilor managerilor și nu de locul în care se găsesc respectivii manageri. Atitudinea geocentrică este considerată cea mai adecvată pentru succesul organizației pe termen lung. Pag. 131

Atitudinea policentrică reflectă convingerea că datorită faptului că managerii străini se află mai aproape de unitățile organizatorice străine, ei le vor cunoaște probabil mai bine și, prin urmare, practicile străine de management trebuie să fie percepute, în general, drept mai bune decât practicile de management din țara de origine. Pag. 131

Atribuirea este procesul prin care oamenii *interpretează* comportamentul celorlalți prin atribuirea unor motive sau cauze acestui comportament. Pag. 540

Auditul social este procesul de analiză a activităților prezente de responsabilitate socială ale unei organizații. El monitorizează, măsoară și evaluează toate aspectele care privesc performanțele de responsabilitate socială ale unei organizații. Pag. 92

Autoritatea de stat major constă din dreptul de a-i sfătui sau de a-i sprijini pe cei care dispun de autoritatea ierarhică. Pag. 317

Autoritatea este dreptul de a executa sau a comanda. Pag. 315

Autoritatea funcțională constă din dreptul de a da ordine în cadrul unui segment al sistemului de management în care acest drept nu există în mod normal. Pag. 321

Autoritatea ierarhică reflectă dreptul de a lua decizii și de a da ordine care privesc comportamentul subordonaților legat de activitățile de producție, vânzări și finanțe.Pag. 317

Baza de date este un depozit de date organizat în mod corespunzător pentru a satisface nevoile de informații ale diverșilor membri ai organizației. Pag. 644

Baza de date a utilizatorului este o bază de date concepută de un manager sau de un alt utilizator. Pag. 644

Baza model este constituită dintr-o serie de programe cantitative pentru calculator care pot sprijini utilizatorii SSDM în analiza datelor incluse în bazele de date. Pag. 645

Birocrația este termenul pe care Max Weber l-a folosit pentru a descrie sistemul de management caracterizat prin proceduri și reguli detaliate, o ierarhie a organizației clar prezentată și relații impersonale între membrii organizației. Pag. 287

Biroul virtual este o reglementare de muncă ale cărei prevederi depășesc structura și granițele reglementărilor privind biroul tradițional. Pag. 389

Brainstormingul este un proces de luare a deciziilor în grup în care se interzic reacțiile negative din partea oricărui membru al grupului față de alternativele sugerate până ce toți membrii vor prezenta alternativele pe care le percep drept valoroase. Pag. 214

Bugetul cu bază zero solicită managerilor să-și justifice detaliat întregul buget și nu doar să se raporteze la sumele din bugetul pe anii anteriori. Pag. 605

Bugetul este un instrument de control care scoate în evidență cum vor fi obținute și cheltuite fondurile organizației într-o perioadă dată de timp. Pag. 259, 605

Bugetul variabil (cunoscut, de asemenea, sub numele de *buget flexibil*) prezintă nivelul resurselor care trebuie alocate pentru fiecare activitate a organizației conform nivelului producției din organizație. Pag. 605

Calculatorul este un instrument electronic capabil să accepte și să interpreteze datele, să efectueze operațiile care i se comandă asupra acestor date și să raporteze rezultatul acestor operații. Calculatoarele sunt extrem de utile pentru obținerea informațiilor din datele brute. Pag. 640

Calificarea în domeniul relațiilor umane este capacitatea de a lucra cu oamenii într-un mod care să contribuie la sporirea succesului organizației. Pag. 57

Calificările conceptuale sunt calificări care presupun capacitatea de a percepe organizația ca pe un întreg. Pag. 29

Calificările tehnice sunt calificări care presupun capacitatea de a aplica cunoștințe și o expertiză de specialitate în executarea tehnicilor și a procedurilor de muncă. Pag. 28

Calificările umane sunt calificări care presupun capacitatea de a construi cooperarea în interiorul echipei conduse. Pag. 28

Calitatea este măsura în care un produs satisface scopurile pentru care a fost realizat – cât de mult și cât de corect corespunde specificațiilor pe baza cărora a fost construit. Pag. 586, 663

Calitatea informațiilor reprezintă măsura în care informațiile reflectă realitatea. Pag. 628

Cantitatea de informații reprezintă totalitatea informațiilor de care dispun managerii și pe care se bazează decizia pe care aceștia o vor lua. Pag. 628

Capacitatea de dialog este capacitatea utilizatorului SSDM de a interacționa cu SSDM. Pag. 645

Caracteristica de repetitivitate a planului reflectă măsura în care planul este folosit din nou. Pag. 254

Caracteristica de timp a planului reflectă perioada de timp pentru care este conceput planul. Pag. 255

Caracterul adecvat al informațiilor reprezintă măsura în care informațiile sunt relevante pentru situația de luare a deciziilor cu care se confruntă managerul. Pag. 626

Cariera reprezintă o succesiune de posturi ocupate de o persoană pe parcursul vieții sale. Pag. 30

Centralizarea se referă la situația în care sunt delegate subordonaților un număr minim de activități și un nivel minim de autoritate. Pag. 326

Centrul de evaluare este un program în care se angajează și sunt evaluați participanții în funcție de o serie de exerciții individuale și de grup concepute pentru a simula activitățile importante de la nivelul organizației la care aspiră să ajungă respectivii participanți. Pag. 349

Cercurile de calitate sunt grupuri mici de salariați care se întâlnesc pentru a analiza asigurarea calității unui anumit proiect și a comunica direct managementului soluțiile lor la aceste probleme prin intermediul unor ședințe formale de prezentare. Pag. 588

Ciclul de viață al produsului constă din cinci etape pe care le parcurg majoritatea produselor și a serviciilor: lansarea, creșterea, maturitatea, saturația și declinul. Pag. 269

Codul etic este o declarație formală care constituie un ghid pentru luarea deciziilor și pentru acțiunile dintr-o organizație. Pag. 97

Comisia pentru șanse egale de angajare (EEOC) este o agenție înființată pentru aplicarea legilor federale care reglementează recrutarea și celelalte practici de angajare. Pag. 344

Comitetul este un grup de persoane însărcinat cu îndeplinirea anumitor activități specifice. Pag. 378

Compania multinațională (CMN) este o companie care desfășoară operații semnificative în cel puțin două țări. Pag. 113

Compartimentarea este procesul de înființare a compartimentelor în cadrul sistemului de management. Pag. 289

Compartimentul este un grup unic de resurse înființat de către management pentru a îndeplini anumite sarcini ale organizației. Pag. 289

Comportamentul orientat asupra salariatului este comportamentul liderului care se focalizează, în principal, asupra subordonaților în calitate de oameni. Pag. 440

Comportamentul orientat asupra sarcinii este comportamentul liderului care se focalizează, în principal, asupra activității pe care o prestează subordonatul. Pag. 440

Comportamentul plin de considerație este comportamentul de conducere care reflectă prietenie, încredere mutuală, respect și căldură în relațiile dintre lider și subordonat. Pag. 439

Comportamentul structural este orice activitate de conducere care (1) delimitează relațiile dintre lider și subordonații liderului sau (2) stabilește proceduri bine definite pe care subordonații trebuie să le respecte atunci când întreprind activitățile proprii postului lor. Pag. 439

Comunicarea de succes se referă la un proces de comunicare interpersonală în care informația pe care sursa vrea să o împărtășească destinatarului este identică semnificației pe care o decodează destinatarul din mesajul transmis. Pag. 404

Comunicarea este procesul de împărtășire a informațiilor cu alte persoane. Pag. 403

Comunicarea formală în organizație este comunicarea în organizație între nivelurile ierarhice din organigramă. Pag. 414

Comunicarea în amonte în organizație este comunicarea care pornește din orice punct al organigramei spre un punct situat în amontele organigramei. Pag. 415

Comunicarea în aval în organizație este comunicarea care pornește din orice punct al organigramei spre un alt punct situat în avalul organigramei. Pag. 414

Comunicarea în organizație este comunicarea interpersonală din cadrul organizațiilor. Pag. 285

Comunicarea informală în organizație este comunicarea care nu respectă nivelurile ierarhice stabilite în organigramă. Pag. 418

Comunicarea laterală în organizație este comunicarea care pornește pe orizontală din orice punct al organigramei către un alt punct din organigramă. Pag. 415

Comunicarea lipsită de succes este un proces de comunicare interpersonală în care informația pe care sursa intenționează să o împărtășească destinatarului nu este identică semnificației pe care destinatarul o decodează din mesajul transmis. Pag. 405

Comunicarea nonverbală reprezintă împărtășirea informațiilor fără folosirea cuvintelor. Pag. 411

Comunicarea verbală reprezintă împărtășirea informațiilor prin intermediul cuvintelor, care sunt prezentate oral sau în scris. Pag. 411

Conceperea strategiei este procesul de stabilire a unor modalități adecvate de acțiune pentru îndeplinirea obiectivelor organizației și, prin urmare, pentru atingerea scopului organizației. Instrumentele pentru conceperea strategiei cuprind: analiza întrebărilor esențiale, analiza SWOT, analiza portofoliului de activități și modelul lui Porter pentru analiza sectorială. Pag. 235

Condițiile de certitudine completă sunt acele condiții care există atunci când decidenții știu cu exactitate care vor fi rezultatele alternativei implementate. Pag. 208

Condițiile de incertitudine completă sunt acele condiții care există atunci când decidenții n-au nici o idee despre cum vor arăta rezultatele alternativei implementate. Pag. 208

Condițiile de risc sunt acele condiții în care decidenții dispun de informații care nu le permit decât să estimeze care va fi rezultatul alternativelor implementate. Pag. 208

Conducerea este procesul de îndrumare a comportamentului altor persoane pentru îndeplinirea anumitor obiective. Pag. 428

Conducerea întreprinzătoare este conducerea care se bazează pe atitudinea că liderul lucrează pe cont propriu. Pag. 453

Conducerea transformatoare este conducerea care determină succesul organizației prin influențarea profundă a convingerilor subordonaților legate de ceea ce trebuie să fie o organizație, de valorile sale, de justiție și de integritate. Pag. 452

Conflictul datorat rolurilor este conflictul care rezultă când o persoană trebuie să îndeplinească roluri concurente datorită apartenenței la două culturi. Pag. 702

Consensul constituie căderea de acord asupra unei decizii de către toate persoanele care au responsabilitatea pentru luarea respectivei decizii. Pag. 199

Consolidarea pozitivă a comportamentului este o recompensă care constă dintr-o consecință adecvată a comportamentului. Pag. 484

Consolidarea prin contestare a comportamentului este o recompensă care constă din eliminarea unei consecințe indezirabile a unui comportament. Pag. 484

Constituirea este prima etapă a procesului de evoluție a echipelor pe parcursul căreia membrii echipei nou formate încep să se orienteze asupra echipei și să se familiarizeze unii cu alții pe măsură ce explorează problemele legate de noua situație de muncă. Pag. 516

Contabilul șef este persoana cu rol de conducere a cărui responsabilitate de bază constă în sprijinirea managerilor cu autoritate ierarhică în exercitarea funcției de control prin culegerea informațiilor adecvate și conceperea rapoartelor necesare care reflectă aceste informații. Pag. 569

Controlul concomitent este controlul care are loc pe măsură ce activitatea este întreprinsă. Pag. 568

Controlul este verificarea ca lucrurile să aibă loc întocmai așa cum s-a planificat. Pag. 557

Controlul materialelor este o activitate de control al operațiunilor care verifică fluxul materialelor pornind de la vânzători, trecând prin sistemul operațiunilor și până la clienți. Pag. 607

Controlul operațiunilor constituie un plan operațional care prezintă activitățile operaționale ale unei organizații. Pag. 602

Controlul preventiv este controlul care are loc înainte de întreprinderea activității. Pag. 567

Controlul procesului este o tehnică menită să ofere sprijin în monitorizarea procesului de producție. Pag. 616

Controlul producției este verificarea ca organizația să producă bunuri și servicii întocmai așa cum s-a planificat. Pag. 584

Controlul retroactiv este controlul care are loc după întreprinderea activității. Pag. 568

Controlul statistic al calității este procesul folosit pentru a stabili cât de multe produse trebuie inspectate pentru a calcula probabilitatea ca toate produsele să îndeplinească standardele de calitate ale organizației. Pag. 588

Controlul stocurilor organizate după principiul livrării exact la timp (tehnica just-in-time) este o tehnică pentru reducerea stocurilor la un nivel minim prin livrarea componentelor de producție exact în momentul în care urmează să fie folosite în cadrul facilității de producție. Pag. 602

Controlul strategic, ultima etapă a procesului de management strategic, constă din monitorizarea și evaluarea procesului de management strategic privit ca un întreg pentru a ne asigura că acesta funcționează în mod corespunzător. Pag. 242

Convingerile sunt informațiile sau adevărurile acceptate despre un obiect sau o persoană care au fost dobândite printr-o experiență directă sau apelând la o sursă secundară. Pag. 530

Coordonarea este impunerea unui efort ordonat al grupului pentru a asigura o unitate de acțiune în vederea îndeplinirii scopului comun. Ea presupune

încurajarea îndeplinirii părților care compun sarcina într-un mod sincronizat, adecvat. Pag. 294

Costurile fixe sunt cheltuieli suportate de organizație indiferent de numărul de produse realizate. Pag. 612

Costurile totale sunt suma costurilor fixe și a celor variabile. Pag. 612

Costurile variabile sunt cheltuielile care fluctuează în funcție de numărul produselor realizate. Pag. 612

Creativitatea este capacitatea de a combina ideile într-o modalitate unică sau de a face asocieri utile între idei. Pag. 683

Creșterea atractivității postului este procesul de includere a elementelor de motivare într-o situație proprie postului. Pag. 481

Creșterea este strategia adoptată de management pentru a extinde activitatea prezentă a unei unități strategice de activitate. Pag. 242

Cultura firmei reprezintă o serie de valori și de convingeri comune pe care le au membrii organizației în privința funcționării și a existenței organizației lor. Pag. 521

Datele sunt fapte sau statistici. Pag. 625

Decizia este o alegere făcută din două sau mai multe alternative. Pag. 196

Deciziile neprogramate sunt, în mod specific, decizii unice care, de regulă, sunt mai puțin structurate decât deciziile programate. Pag. 196

Deciziile programate sunt decizii de rutină și repetitive care necesită metode specifice pentru a fi gestionate. Pag. 196

Declarația privind misiunea este un document scris conceput de către management, care se bazează, în mod normal, atât pe părerile celor care ocupă funcții de conducere cât și pe ale celor care nu dețin asemenea funcții, și care descrie și explică misiunea organizației. Pag. 234

Decodorul/destinația este persoana sau persoanele din cadrul procesului de comunicare interpersonală cu care sursa încearcă să împărtășească informațiile. Pag. 404

Delegarea este procesul de atribuire a activităților și a autorității corespunzătoare persoanelor din cadrul organizației. Pag. 323

Descentralizarea se referă la situația în care sunt delegate subordonaților un număr maxim de activități și un nivel maxim de autoritate. Pag. 326

Descrierea postului este o listă de activități specifice care trebuie executate pentru îndeplinirea anumitor sarcini. Pag. 309, 338

Dezvoltarea organizației (DO) este procesul care pune accentul pe schimbarea organizației prin schimbarea membrilor organizației și care fundamentează aceste schimbări printr-o trecere în revistă a structurii, tehnologiei și a tuturor celorlalte elemente ale organizației. Pag. 377

Dezvoltarea organizației de tip grilă (DO de tip grilă) este o tehnică de dezvoltare a organizației folosită în mod obișnuit care se bazează pe un model teoretic denumit *grila de management*. Pag. 377

Diagrama înlocuirii efectivelor de management este un formular folosit pentru inventarierea resurselor umane. Ea este orientată asupra oamenilor și oferă o privire de ansamblu asupra persoanelor pe care managementul le consideră semnificative pentru planificarea resurselor umane. Pag. 341

Diferențierea este o strategie care se focalizează pe creșterea competitivității organizației prin conceperea unui produs sau a unor produse pe care clienții le percep ca fiind diferite de produsele oferite de concurenți. Pag. 241

Discriminarea este actul prin care o problemă, o persoană sau un comportament este tratat injust sau inechitabil pe baza stereotipurilor și a prejudecăților. Pag. 701

Discriminarea inversă este termenul folosit pentru a descrie inechitățile care afectează membrii grupului majoritar ca rezultat al programelor menite să vină în sprijinul grupurilor care sunt insuficient reprezentate în organizație. Pag. 707

Dispunerea resurselor este aranjarea generală a echipamentelor, a zonelor de lucru, a zonelor de servire și a zonelor de aprovizionare în cadrul unei facilități care produce bunuri sau servicii. Pag. 599

Dispunerea resurselor în funcție de proces (funcțională) este un model de dispunere a resurselor care se bazează, în principal, pe gruparea unor tipuri asemănătoare de echipamente. Pag. 599

Dispunerea resurselor în funcție de produs este un tip de dispunere a resurselor conceput pentru a corespunde unui număr limitat de produse diferite care necesită un volum ridicat, echipamente foarte specializate și calificări restrânse ale salariaților. Pag. 599

Dispunerea resurselor într-o poziție fixă este un plan de dispunere a resurselor adecvat pentru organizațiile care sunt implicate în îndeplinirea unui mare număr de sarcini diferite care necesită un volum redus, echipamente care servesc mai multor scopuri și calificări variate ale salariaților. Pag. 599

Diversitatea este reprezentată de diferențele de bază care există între persoanele care constituie o anumită populație. Principalele domenii ale diversității sunt sexul, rasa, etnia, religia, clasa socială, capacitățile fizice, orientarea sexuală și vârsta. Pag. 694

Diviziunea muncii presupune repartizarea diverselor părți ale unei sarcini pentru a fi îndeplinite de către un anumit număr de membri ai organizației. Diviziunea muncii impune specializare. Pag. 294

Domeniul de management reprezintă numărul de persoane care sunt supravegheate de către un manager. Pag. 297

Dominația prin costuri este o strategie care se focalizează asupra creșterii competitivității organizației prin realizarea produselor mai ieftin decât concurenții. Pag. 241

Drumul critic al rețelei PERT este succesiunea de evenimente și de activități din cadrul rețelei tehnicii pentru evaluarea și trecerea în revistă a programului

(PERT) care necesită cea mai lungă perioadă pentru a fi îndeplinite. Pag. 272

Echipa autocondusă este o echipă care își planifică, organizează, influențează și controlează activitatea în condițiile unor îndrumări și intervenții minime din partea managementului. Pag. 512

Echipa de lucru este un grup operativ folosit în cadrul organizațiilor pentru obținerea unei flexibilități organizatorice mai mari sau pentru a face față unei creșteri rapide. Pag. 503

Echipa este un grup ai cărui membri se influențează între ei pentru îndeplinirea unui (unor) obiectiv(e) al(e) organizației. Pag. 511

Echipa interfuncțională este o echipă din organizație alcătuită din oameni aparținând diverselor domenii funcționale ale organizației care se focalizează asupra unui obiectiv specific. Pag. 514

Echipa orientată pe rezolvarea problemei este o echipă din organizație înființată pentru a ajuta la eliminarea unei probleme specifice din cadrul organizației. Pag. 512

Echipele virtuale sunt grupuri de salariați formate de către manageri care depășesc granițele și structura echipelor tradiționale. Pag. 387

Economia politică este știința care se focalizează asupra cunoașterii modului în care oamenii aparținând unei anumite comunități sau națiuni produc, distribuie și folosesc diverse bunuri și servicii. Pag. 226

Efectul de aură se înregistrează atunci când un anumit aspect al comportamentului unei persoane influențează evaluarea tuturor aspectelor comportamentului acelei persoane. Pag. 543

Eficacitatea este gradul în care managerii îndeplinesc obiectivele organizației; ea presupune întreprinderea lucrurilor potrivite. Pag. 594

Eficacitatea managerială se referă la folosirea de către management a resurselor organizației pentru îndeplinirea obiectivelor organizației. Pag. 26

Eficiența este gradul în care resursele organizației își aduc contribuția la obținerea productivității; ea presupune întreprinderea lucrurilor în mod corespunzător. Pag. 594

Eficiența managerială este gradul în care resursele organizației contribuie la obținerea productivității. Ea este măsurată prin ponderea resurselor totale ale organizației folosite pe parcursul procesului de producție. Pag. 26

Eroarea de atribuire este tendința de a supraestima cauzele interne și de a subestima cauzele externe atunci când judecăm comportamentul unei persoane. Pag. 543

Etapa de consacrare este cea de-a doua etapă în evoluția carierei; persoanele între 25 și 45 de ani încep, de regulă, să devină mai productive sau să obțină performanțe mai mari. Pag. 30

Etapa de declin este a patra și ultima etapă în evoluția carierei; ea se înregistrează în jurul perioadei de pensionare, când oamenii aflați în preajma vârstei de 65 de ani cunosc un declin al productivității. Pag. 32

Etapa de explorare este prima etapă în evoluția carierei; ea se înregistrează la începutul carierei când persoanele au, în general, între 15 și 25 de ani, și se caracterizează prin auto-analiză și explorarea diverselor tipuri de locuri de muncă disponibile. Pag. 30

Etapa de stabilizare este cea de-a treia etapă în evoluția carierei; persoanele între 45 și 60 de ani devin mai productive, stabile sau mai puțin productive. Pag. 32

Etica este preocuparea noastră pentru un comportament bun; obligația noastră de a lua în considerare nu numai bunăstarea noastră personală, ci și pe cea a altor oameni. Pag. 97

Etnocentrismul este convingerea că grupul, cultura sau tradițiile noastre sunt superioare altora. Pag. 701

Evaluarea performanțelor este procesul de trecere în revistă a activității productive din trecut a salariaților pentru evaluarea contribuției pe care și-au adus-o la îndeplinirea obiectivelor sistemului de management. Pag. 357

Evenimentele reflectă îndeplinirea principalelor sarcini ale proiectului. Pag. 272

Exportul este vânzarea bunurilor sau a serviciilor într-o altă țară. Pag. 125

Extinderea postului este procesul de creștere a numărului de operații pe care trebuie să le întreprindă o persoană la locul de muncă. Pag. 480

Extranetul este un program care extinde intranetul pentru a permite celor din afara firmei să întreprindă activități cum ar fi solicitarea comenzilor și verificarea situației comenzilor lor. Pag. 655

Factorii de igienă sau **de întreținere** sunt elementele care influențează gradul de insatisfacție la locul de muncă. Pag. 480

Factorii de motivare sau **elementele de motivare** sunt elementele care influențează gradul de satisfacție la locul de muncă. Pag. 480

Factorii privind oamenii sunt atitudinile, calificările de conducere, calificările de comunicare și toate celelalte caracteristici ale salariaților din cadrul organizației. Pag. 371

Factorii structurali sunt mijloacele de control ale organizației, cum ar fi politicile și procedurile. Pag. 371

Factorii tehnologici sunt toate tipurile de echipamente sau procese care sprijină membrii organizației în îndeplinirea sarcinilor lor. Pag. 371

Factorul de stres este o solicitare de mediu care-i face pe oameni să se simtă stresați. Pag. 385

Feedback-ul reprezintă, în cadrul procesului de comunicare interpersonală, reacția destinatarului față de un mesaj. Pag. 409

Fișa inventarului de management este un formular folosit pentru efectuarea inventarului resurselor umane. Ea cuprinde evoluția în organizație a unui salariat și ne arată modul în care acel salariat poate fi folosit, în viitor, în organizație. Pag. 340

Firma mamă este firma care investește în operațiunile internaționale. Pag. 119

Firma virtuală este o organizație care depășește semnificativ granițele și structura unei organizații tradiționale. Pag. 387

Flexibilitatea liderului reprezintă capacitatea liderului de a-și modifica stilul de conducere. Pag. 446

Focalizarea este strategia care pune accentul pe creșterea competitivității organizației prin țintirea unui anumit grup de clienți. Pag. 242

Formula lui Graicunas este o formulă a teoriei domeniului de management care consideră că pe măsură ce numărul de subordonați crește aritmetic, numărul relațiilor posibile între manager și acești subordonați crește geometric. Pag. 297

Formularul de înlocuire pe post este folosit în inventarierea resurselor umane. El sintetizează informațiile despre membrii organizației care pot ocupa un post în cazul în care acesta se va elibera. Pag. 341

Forța motivației este dorința unei persoane de a urma un anumit comportament. Pag. 467

Fortificarea este o strategie adoptată de către management pentru întărirea sau protejarea activității derulate în prezent de o unitate strategică de activitate. Pag. 242

Funcția de control constă din activitățile calculatorului care dictează ordinea în care sunt îndeplinite celelalte funcții ale calculatorului. Pag. 642

Funcția de generare a rezultatelor cuprinde activitățile care preiau rezultatele funcțiilor de introducere, înregistrare, procesare și control și le transmit în afara calculatorului. Pag. 642

Funcția de înregistrare constă din activitățile calculatorului prin intermediul cărora calculatorul înregistrează datele introduse pe parcursul îndeplinirii funcției de introducere. Pag. 641

Funcția de introducere constă din activitățile calculatorului prin intermediul cărora calculatorul introduce datele care urmează a fi analizate și instrucțiunile care trebuie urmate pentru a analiza datele în mod adecvat. Pag. 641

Funcția de procesare constă din activitățile calculatorului care privesc parcurgerea etapelor logice și de calcul necesare pentru analiza datelor în mod adecvat. Pag. 641

Funcțiile managementului sunt activitățile care constituie procesul de management. Cele patru activități de bază de management sunt planificarea, organizarea, influențarea și controlul. Pag. 23

Furnizorii sunt persoanele sau agenții care oferă organizației resursele de care are nevoie pentru a produce bunurile și serviciile. Pag. 231

Furtuna, cea de-a doua etapă a procesului de evoluție a echipelor, se caracterizează prin conflicte și neînțelegeri pe măsură ce membrii echipei devin mai insistenți în clarificarea rolurilor lor individuale. Pag. 516

Gândirea de grup este modul de gândire în care se angajează membrii grupului atunci când dorința de înțelegere domină atât de puternic grupul încât aceasta eclipsează nevoia de a evalua realist soluțiile alternative ale problemei. Pag. 503

Ghidul de responsabilitate al managementului este un instrument folosit pentru clarificarea responsabilității diverșilor manageri din organizație. Pag. 313

Golul de responsabilitate există atunci când anumite sarcini nu sunt incluse în domeniul de responsabilitate al nici unui membru al organizației. Pag. 311

Graficul Gantt este un instrument de programare alcătuit dintr-un grafic cu bare, timpul fiind prezentat pe axa orizontală, iar resursele ce urmează a fi programate pe axa verticală. El este folosit pentru programarea resurselor. Pag. 271

Grila de management este un model teoretic bazat pe premisa că preocuparea pentru oameni și preocuparea pentru producție sunt două atitudini principale care influențează stilul de management. Pag. 377

Grupul de comandă este un grup formal care este prezent în lanțul de comandă al organigramei. Grupurile de comandă gestionează activitățile de rutină ale organizației. Pag. 499

Grupul de interese este un grup informal care atrage și își păstrează membrii în special datorită unei preocupări comune a membrilor privind o problemă specifică. Pag. 506

Grupul de prietenie este un grup informal care se formează în organizație datorită unei asocieri pe plan personal a membrilor grupului. Pag. 506

Grupul formal este un grup care există în interiorul unei organizații, în virtutea dorinței managementului, pentru executarea sarcinilor care duc la îndeplinirea obiectivelor organizației. Pag. 499

Grupul informal este definit ca fiind alcătuit dintr-o serie de persoane ale căror experiențe comune de muncă dau naștere unui sistem de relații interpersonale care se extinde dincolo de limitele relațiilor stabilite de către management. Pag. 506

Grupul majoritar se referă la acel grup de oameni din organizație care deține majoritatea posturilor care oferă puterea de a lua decizii, de a controla resursele și informațiile, precum și accesul la sistemul de recompense. Pag. 694

Grupul minoritar se referă la acel grup de oameni din organizație care este mai mic din punct de vedere numeric sau care dispune de mai puține drepturi și de un statut social mai redus decât grupurile majoritare. Pag. 694

Grupul operativ este un grup formal constituit din membri ai organizației care interacționează între ei pentru îndeplinirea sarcinilor din organizație care nu sunt de rutină. Membrii grupului operativ pot proveni (și adesea chiar provin) de la diverse niveluri și segmente din cadrul organizației. Pag. 499

Grupul reprezintă un număr de oameni care (1) interacționează între ei, (2) sunt conștienți din punct de vedere psihologic de existența celorlalți membri ai grupului și (3) se percep ca reprezentând un grup. Pag. 497

Ierarhia obiectivelor este alcătuită din obiectivele de ansamblu ale organizației ca și din subobiectivele care revin diverșilor salariați sau unități ale organizației. Pag. 159

Implementarea strategiei, cea de-a patra etapă a procesului de management strategic, presupune transpunerea în acțiune a strategiei concepute. Pag. 180

Importul este cumpărarea de bunuri sau de servicii dintr-o altă țară. Pag. 125

Îndrumarea este conducerea care-i instruiește pe subordonați cum să facă față provocărilor specifice cu care se confruntă în organizație. Pag. 453

Influențarea este procesul de îndrumare a activităților membrilor organizației în direcțiile potrivite. Ea presupune îndeplinirea a patru activități de management: (1) conducere (2) motivare (3) luarea în considerare a grupurilor și (4) comunicare. Pag. 399

Informațiile constituie o serie de concluzii formulate ca urmare a analizei datelor. Pag. 625

Inovația este procesul de preluare a ideilor utile și de transformare a lor în produse, servicii sau metode de operare la fel de utile. Pag. 682

Instrumentele de planificare sunt tehnici pe care managerii le pot folosi pentru a concepe planuri. Pag. 265

Instrumentul de control este o procedură sau tehnică specifică al cărei rol este acela de a prezenta informațiile pertinente din organizație într-un mod care să-i ajute pe manageri și pe salariați să conceapă și să implementeze o strategie adecvată de control. Pag. 609

Integrarea obiectivelor reprezintă compatibilitatea dintre obiectivele individuale și obiectivele organizației. Ea se înregistrează atunci când obiectivele organizației sunt identice cu obiectivele individuale. Pag. 151

Interferența mesajelor se referă la stimulii care atrag atenția destinatarului în paralel cu comunicarea mesajului. Pag. 406

Internetul constituie o mare rețea alcătuită din rețele interconectate de calculatoare care leagă oamenii și calculatoarele din întreaga lume prin intermediul liniilor telefonice, al sateliților și al altor sisteme de telecomunicații. Pag. 648

Intranetul este o rețea internă de comunicare în cadrul firmei care folosește structura și standardele Internetului pentru a permite salariaților dintr-o firmă să comunice și să împărtășească informații pe cale electronică. Pag. 655

Inventarul resurselor umane este o acumulare de informații despre caracteristicile membrilor organizației; aceste informații se focalizează atât asupra performanțelor trecute ale membrilor, cât și asupra modului în care aceștia pot fi cel mai bine pregătiți și folosiți în viitor. Pag. 340

Investiția directă reprezintă folosirea activelor unei firme pentru a cumpăra active operaționale ale unei alte firme. Pag. 126

Învățarea poate fi definită ca o schimbare mai mult sau mai puțin permanentă a comportamentului ca urmare a practicii, experienței, educației sau pregătirii. Pag. 547

Învățarea cognitivă este o teorie a abordării care se focalizează asupra procesului de gândire și care presupune că ființele umane au o înaltă capacitate de a acționa într-o modalitate conștientă și astfel de a alege comportamentele care le vor permite să-și îndeplinească obiectivele pe termen lung. Pag. 547

Învățarea operantă este o abordare care consideră că un comportament care dă naștere unor consecințe pozitive are șanse mai mari să se repete și în viitor. Pag. 547

Învățarea programată este o tehnică de instruire fără să fie nevoie de prezența sau intervenția unui instructor. Părți mici de informații care necesită răspunsuri sunt prezentate cursanților, iar cursanții stabilesc prin verificarea răspunsurilor lor cu răspunsurile corecte dacă au înțeles informațiile în mod adecvat. Pag. 354

Justiția procedurală este corectitudinea percepută a procesului folosit pentru stabilirea unor rezultate cum ar fi majorările de salarii și promovările în funcție de merite. Pag. 544

Legea situației ne arată că managerii trebuie să analizeze continuu situațiile unice din interiorul organizațiilor lor și să aplice conceptele de management care se potrivesc acestor situații. Pag. 37

Macrobarierele de comunicare sunt factori care împiedică succesul comunicării și care sunt legați, în principal, de mediul de comunicare și de lumea mai largă în care are loc comunicarea. Pag. 405

Managementul calității totale (MCT) este procesul continuu de implicare a tuturor membrilor organizației în urmărirea ca fiecare activitate legată de producerea bunurilor sau a serviciilor să aibă un rol adecvat în asigurarea calității produsului. Pag. 663

Managementul este procesul îndeplinirii obiectivelor organizației lucrând cu și prin intermediul oamenilor, precum și al altor resurse ale organizației. Pag. 22

Managementul internațional reprezintă întreprinderea activităților de management în afara granițelor naționale. Pag. 110

Managementul operațiunilor reprezintă îndrumarea (strategia) și controlarea în mod sistematic a operațiunilor proceselor care transformă resursele în bunuri și servicii finite; el reprezintă ducerea la bun sfârșit a lucrurilor muncind cu sau prin intermediul oamenilor. Pag. 593

Managementul științific pune accentul pe „cea mai bună metodă" de îndeplinire a unei sarcini. Pag. 47

Managementul prin excepție este o tehnică de control care aduce în atenția managementului numai devierile semnificative de la rezultatele planificate ale rezultatelor obținute. Pag. 609

Managementul prin obiective (MPO) este o abordare de management care folosește obiectivele organizației ca pe unul dintre mijloacele principale pentru conducerea organizațiilor. Pag. 164

Managementul strategic este procesul prin care managementul se asigură că organizația dispune și beneficiază de folosirea unei strategii adecvate. Pag. 225

Managementul triunghiular este o abordare de management care pune accentul pe folosirea informațiilor proprii școlilor clasică, comportamentală și a științei managementului pentru a conduce sistemul deschis de management. Pag. 65

Mediul general este nivelul mediului extern al organizației care cuprinde componente ce, în mod normal, au consecințe cuprinzătoare pe termen lung pentru conducerea organizației; componentele sale sunt economice, sociale, politice, juridice și tehnologice. Pag. 226

Mediul intern este nivelul de mediu al unei organizații care există în interiorul organizației și care are, în mod normal, consecințe imediate și specifice pentru conducerea organizației. Pag. 232

Mediul operațional este nivelul mediului extern al organizației care cuprinde componente ce au în mod normal consecințe relativ specifice și imediate asupra conducerii unei organizații. Pag. 231

Mesajul este informația codificată pe care sursa intenționează să o împărtășească altor persoane. Pag. 404

Metoda analizei seriilor cronologice este o metodă de previzionare a vânzărilor prin analiza evoluției vânzărilor în timp. Pag. 268

Metoda asemănării funcționale este o metodă de diviziune a activităților în cadrul organizației. Pag. 311

Metoda estimărilor reprezentanților de vânzări previzionează vânzările prin solicitarea, în principal, a opiniilor reprezentanților de vânzări privind evoluția vânzărilor în viitor. Pag. 268

Metoda opiniilor grupului de directori este o metodă de previzionare a nivelului viitor al vânzărilor solicitându-i, în principal, pe directori să-și spună opiniile despre cum vor evolua vânzările în viitor. Pag. 267

Metodele de determinare a rezultatelor muncii sunt instrumente operaționale folosite pentru conceperea standardelor de muncă. Pag. 600

Microbarierele de comunicare sunt factori care împiedică succesul comunicării și care sunt legați, în principal, de elemente cum ar fi comunicarea mesajului, sursa și destinația. Pag. 406

Mișcarea pentru relații umane este o abordare a managementului orientată asupra oamenilor în care este studiată interacțiunea oamenilor în organizații pentru a vedea impactul pe care aceasta îl are asupra succesului organizației. Pag. 57

Misiunea organizației este scopul, sau motivul, pentru care există organizația. Pag. 234

Modelul de conducere Vroom-Yetton-Jago (VYJ) este un punct de vedere modern privind conducerea care sugerează că o conducere de succes necesită stabilirea prin intermediul arborelui decizional a stilului de conducere care va da naștere unor decizii benefice pentru organizație, care să se bucure de acceptarea și angajamentul din partea subordonaților. Pag. 437

Modificarea comportamentului este un program care se focalizează pe conducerea activității umane prin controlarea consecințelor care rezultă din desfășurarea acestei activități. Pag. 484

Modificarea organizării este procesul de schimbare a unei organizări existente pentru a spori eficiența organizației. Pag. 366

Motivația este starea interioară care determină o persoană să acționeze într-o modalitate care asigură îndeplinirea anumitor obiective. Pag. 466

Nevoile de autoperfecționare, a cincea și ultima serie de nevoi umane a lui Maslow, reflectă dorința oamenilor de a-și maximiza potențialul personal. Pag. 472

Nevoile de considerație, a patra serie de nevoi umane a lui Maslow, cuprind dorința pentru respectul de sine și pentru respectul din partea celorlalți. Pag. 472

Nevoile de pregătire sunt domeniile de informații sau de calificări ale unei persoane sau grup de persoane care necesită o dezvoltare suplimentară pentru sporirea productivității acelei persoane sau grup de persoane. Pag. 352

Nevoile de securitate sau **de siguranță**, cea de-a doua serie de nevoi umane a lui Maslow, reflectă dorința oamenilor de a se proteja de pericolele care îi pot afecta din punct de vedere fizic. Pag. 471

Nevoile fiziologice, prima serie de nevoi umane a lui Maslow, sunt nevoi care privesc funcționarea normală a organismului, cuprinzând nevoile de apă, alimente, odihnă, sex și aer. Pag. 471

Nevoile sociale, cea de-a treia serie de nevoi umane a lui Maslow, reflectă dorința oamenilor de a aparține societății, cuprinzând nevoia de prietenie, compasiune și dragoste. Pag. 471

Nivelul unui plan reflectă nivelul organizației pe care-l vizează planul. Pag. 255

Normarea, cea de-a treia etapă a procesului de evoluție a echipelor, se caracterizează prin înțelegeri între membrii echipei privind rolurile, regulile și comportamentele adecvate pe care trebuie să le îmbrățișeze atunci când lucrează în echipă. Pag. 517

Obiectivele financiare sunt obiective ale organizației legate de problemele monetare. Ele sunt influențate de randamentul investițiilor și de comparațiile cu aspectele financiare ale concurenților. Pag. 157

Obiectivele funcționale sunt obiective legate de funcțiile esențiale ale organizației, cum ar fi marketingul, contabilitatea, producția și resursele umane. Ele trebuie să corespundă obiectivelor financiare și celor privind mixul produs-piață. Pag. 158

Obiectivele individuale sunt obiective personale pe care fiecare membru al organizației dorește să le îndeplinească prin intermediul activității pe care o desfășoară în organizație. Pag. 150

Obiectivele operaționale sunt obiective care sunt stabilite în termeni observabili sau măsurabili. Ele prezintă activitățile sau operațiunile necesare pentru îndeplinirea lor. Pag. 161

Obiectivele organizației reprezintă țintele spre care se îndreaptă sistemul deschis de management. Ele rezultă din scopul sau misiunea organizației. Pag. 146

Obiectivele pe termen lung sunt obiective care urmează să fie îndeplinite într-o perioadă cuprinsă între cinci și șapte ani. Pag. 154

Obiectivele pe termen mediu sunt obiective care urmează să fie îndeplinite într-o perioadă cuprinsă între unu și cinci ani. Pag. 154

Obiectivele pe termen scurt sunt obiective care urmează să fie îndeplinite în cel mult un an de zile. Pag. 154

Obiectivele privind mixul produs-piață scot în evidență produsele – precum și numărul relativ sau mixul acestor produse – pe care organizația intenționează să le vândă. Pag. 158

Organigrama este o reprezentare grafică a structurii organizatorice. Pag. 287

Organigrama înaltă este o organigramă caracterizată prin numeroase niveluri și printr-un domeniu relativ restrâns de management. Pag. 299

Organigrama plată este o organigramă caracterizată printr-un număr restrâns de niveluri și printr-un domeniu relativ larg de management. Pag. 299

Organizarea de tip matrice este o structură organizatorică tradițională care este modificată, în principal, cu scopul de a îndeplini un proiect special. Pag. 373

Organizarea este procesul de stabilire a unei folosiri metodice a tuturor resurselor organizației. Pag. 282

Organizarea virtuală este o organizare care păstrează esența unei organizări tradiționale, cu excepția câtorva aspecte care țin de granițele și structura tradiționale. Pag. 387

Organizația care învață este o organizație care obține rezultate bune în crearea, dobândirea și transferul de cunoștințe, precum și în modificarea comportamentului pentru a reflecta noile cunoștințe. Pag. 67

Organizația internă este o firmă care, în esență, funcționează doar într-o singură țară. Pag. 112

Organizația internațională este o organizație care, în principal, își are sediul într-o singură țară dar desfășoară tranzacții continue, semnificative în alte țări. Pag. 112

Organizațiile trasnaționale, denumite de asemenea *organizații globale*, consideră întreaga lume drept arenă pentru afacerile lor. Pag. 134

Partenerii sunt toate persoanele sau grupurile care sunt direct sau indirect influențate de deciziile unei organizații. Pag. 84

Pasarela este un canal de comunicare între două diviziuni ale organizației dar care nu este înfățișat prin liniile de comunicare din organigramă. Folosirea pasarelei propuse de Fayol se poate dovedi rapidă, dar în același timp și costisitoare pe termen lung. Pag. 300

Pedeapsa reprezintă prezentarea unei consecințe indezirabile a comportamentului sau eliminarea unei consecințe adecvate a comportamentului care micșorează probabilitatea ca acel comportament să se înregistreze și în continuare. Pag. 484

Percepția este interpretarea individuală a mesajului. Pag. 406; este procesul psihologic de selectare a stimulilor, de organizare a datelor în modele recognoscibile și de interpretare a informațiilor care rezultă. Pag. 540

Percepția selectivă este tendința de a culege informații care nu numai că vin în sprijinul percepțiilor noastre, dar care minimizează neplăcerile emoționale produse de stimulii cu care nu suntem familiarizați sau care ne creează probleme. Pag. 544

Pierderea reprezintă costurile totale impuse de realizarea produsului care depășesc veniturile totale obținute din vânzarea produsului. Pag. 612

Plafonarea carierei este o perioadă cu un progres redus sau fără nici un progres aparent în dezvoltarea carierei. Pag. 32

Planificarea este procesul de stabilire a modului în care sistemul de management își va îndeplini obiectivele. Altfel spus, ea stabilește modul în care organizația poate ajunge acolo unde dorește să ajungă. Pag. 173

Planificarea facilităților fabricii este acel tip de planificare a intrărilor care privește stabilirea tipului de facilități de lucru de care are nevoie organizația pentru a-și îndeplini obiectivele. Pag. 262

Planificarea forței de muncă este un plan operațional care se focalizează pe angajarea unor salariați potriviți pentru prestarea unei anumite munci și pe pregătirea lor astfel încât aceștia să devină productivi. Pag. 600

Planificarea intrărilor este conceperea acțiunilor care vor oferi resurse suficiente și adecvate pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite ale organizației. Pag. 259

Planificarea resurselor umane este acel tip de planificare a intrărilor care privește obținerea resurselor umane necesare organizației pentru îndepliniea obiectivelor sale. Pag. 264

Planificarea strategică este planificarea pe termen lung care se focalizează asupra organizației privită ca un întreg. Pag. 223

Planificarea tactică este procesul de planificare pe termen scurt care pune accentul pe operațiunile prezente ale diverselor părți ale organizației. Pag. 244

Planul este o acțiune specifică menită să ajute organizația să-și îndeplinească obiectivele. Pag. 254

Planul pentru planificare este o enumerare a tuturor etapelor care trebuie parcurse pentru conceperea unui plan pentru organizație. Prin el ne asigurăm că vor fi concepute planurile organizației. Pag. 183

Planurile cu o singură utilizare sunt planuri folosite o singură dată – sau, cel mult, doar de câteva ori – întrucât se focalizează asupra unor situații unice sau rare în cadrul organizației. Pag. 257

Planurile permanente sunt planuri folosite în mod continuu întrucât se focalizează asupra unor situații din organizație care se repetă. Pag. 257

Pluralismul se referă la un mediu în care diferențele culturale, de grup și individuale sunt recunoscute,

acceptate și percepute ca elemente care contribuie semnificativ la succesul întregului. Pag. 711

Politica este un plan permanent care oferă principii generale pentru canalizarea managementului spre întreprinderea acțiunilor care corespund obiectivelor organizației. Pag. 257

Politica de întreținere pur preventivă este o politică de control al întreținerii care urmărește ca ajustarea, lubrifierea, curățarea, înlocuirea pieselor, vopsirea, reparațiile și reviziile necesare ale facilităților și utilajelor să fie făcute înainte de înregistrarea unei defecțiuni la aceste facilități și utilaje. Pag. 603

Politica de întreținere pur retroactivă (de reparații) este o politică de control al întreținerii care urmărește ca ajustarea, lubrifierea, curățarea, înlocuirea pieselor, vopsirea, reparațiile și reviziile necesare ale facilităților și utilajelor să fie făcute numai după ce s-a înregistrat o defecțiune a acestor facilități și utilaje. Pag. 603

Politica orientată asupra calității este un plan permanent care oferă principii ample, generale pentru canalizarea gândirii managementului înspre întreprinderea acțiunilor care corespund obiectivelor de calitate. Pag. 676

Poșta electronică este un sistem computerizat de informații care oferă oamenilor capacitatea electronică de a crea, a edita și a-și expedia mesaje unii altora. Pag. 652

Pregătirea este procesul de dezvoltare a trăsăturilor resurselor umane care le vor permite acestora să fie mai productive. Pag. 351

Pregătirea în domeniul diversității este un proces de învățare menit să sporească sensibilitatea managerilor și să dezvolte competențele lor în abordarea problemelor care țin de conducerea unei forțe de muncă diverse. Pag. 716

Pregătirea la locul de muncă este o tehnică de pregătire care combină cunoștințele legate de un post cu experiența în folosirea acelor cunoștințe la locul de muncă. Pag. 354

Pregătirea virtuală este un proces de pregătire care depășește granițele și structura pregătirii tradiționale. Pag. 387

Prejudecata este un raționament, o opinie sau o supoziție preconcepută privind o problemă, un comportament, o persoană sau un grup de oameni. Pag. 701

Prelegerea este, în principal, o situație de comunicare într-un singur sens prin care un instructor pregătește o persoană sau un grup prezentând oral informațiile. Pag. 353

Premisele sunt supoziții pe care se bazează alternativele pentru îndeplinirea obiectivelor organizației. Pag. 176

Principiul angajamentului este un principiu de management care îi sfătuiește pe manageri să angajeze fonduri pentru planificare numai dacă pot anticipa, în viitorul previzibil, obținerea unui câștig din cheltuielile de planificare efectuate ca rezultat al analizării planificării pe termen lung. Pag. 223

Principiul obiectivului este un principiu de management care recomandă managerilor ca înainte de a iniția vreo acțiune, să stabilească, să înțeleagă și să prezinte obiectivele organizației cu claritate. Pag. 154

Problemele sunt factori din organizație care constituie bariere în calea îndeplinirii obiectivelor organizației. Pag. 565

Procedura este un plan permanent care prezintă o serie de acțiuni corelate care trebuie întreprinse pentru a îndeplini o anumită sarcină. Pag. 258

Procesul de control este procesul pe care-l parcurg managerii pentru efectuarea controlului. El este un efort sistematic făcut de managementul firmei pentru a compara rezultatele cu standardele, planurile sau obiectivele stabilite astfel încât să determine dacă rezultatele corespund acestor standarde sau dacă este nevoie de acțiuni corective. Pag. 557

Procesul de luare a deciziilor cuprinde etapele pe care trebuie să le parcurgă decidentul pentru a lua o decizie. Pag. 203

Procesul perceptual reprezintă seria de acțiuni urmate de o persoană pentru a selecta, organiza și interpreta stimulii din mediu. Pag. 540

Producția asistată de calculator (CAM) este o tehnică axată pe folosirea calculatoarelor pentru a planifica și a programa echipamentul utilizat în producerea și în inspectarea articolelor produse. Pag. 617

Producția este transformarea resurselor organizației în produse. Pag. 584

Productivitatea este legătura dintre cantitatea totală de bunuri sau servicii produsă (ieșirile) și resursele organizației necesare pentru a realiza aceste bunuri sau servicii (intrările). Pag. 584

Profiturile sunt veniturile totale care depășesc costurile totale. Pag. 611

Prognoza este un instrument de planificare folosit pentru previzionarea evoluțiilor viitoare de mediu care vor influența funcționarea organizației. Pag. 265

Programarea este procesul de concepere a unei liste detaliate de activități, de alocare a resurselor necesare și de stabilire a termenelor în vederea îndeplinirii unui obiectiv. Pag. 271

Programele de acțiune afirmativă sunt programe ale organizațiilor al căror scop de bază este acela de a elimina barierele și de a spori ocaziile de angajare pentru persoanele subutilizate sau dezavantajate. Pag. 345

Programul este un plan cu o singură utilizare conceput pentru întreprindere a unui anumit proiect în cadrul organizației care, în cazul în care va fi înfăptuit, va contribui la succesul organizației pe termen lung. Pag. 259

Programul flexibil de lucru este un program care permite salariaților să-și presteze activitatea programându-și după bunul plac orele normale de muncă în cadrul săptămânii de lucru. Pag. 482

Proiectarea asistată de calculator (CAD) este o tehnică axată pe folosirea calculatoarelor pentru proiectarea noilor produse sau pentru modificarea produselor existente. Pag. 617

Proiectarea postului este un plan operațional care stabilește cine va presta o anumită activitate, precum și modul și locul în care va fi prestată respectiva activitate. Pag. 600

Proiecția este tendința involuntară de a atribui (proiecta) altora propriile noastre trăsături, motive, convingeri și atitudini. Pag. 543

Punctul critic este acel nivel al producției pentru care veniturile totale ale organizației sunt egale cu costurile sale totale. Pag. 612

Puterea este măsura în care o persoană se dovedește capabilă să-i influențeze pe alții astfel încât aceștia să răspundă la ordinele sale. Pag. 573

Puterea personală este puterea care derivă din relațiile pe care managerul le are cu alte persoane. Pag. 573

Puterea postului este puterea care rezultă din postul deținut de manager în organizație. Pag. 573

Puterea totală este întreaga putere de care dispune o persoană într-o organizație. Ea este constituită din puterea postului și din puterea personală. Pag. 573

Răspunderea se referă la filosofia de management conform căreia persoanele răspund pentru modul în care și-au folosit autoritatea și în care și-au îndeplinit responsabilitatea de a executa activitățile stabilite. Pag. 322

Recompensele extrinseci sunt recompense care nu provin în mod direct din îndeplinirea sarcinii. Pag. 468

Recompensele intrinseci sunt recompense care provin direct din îndeplinirea sarcinii. Pag. 470

Recrutarea este atragerea și trierea inițială a ofertei de resurse umane disponibile pentru ocuparea unui anumit post. Pag. 337

Regula este un plan permanent care desemnează acțiunile specifice solicitate. Pag. 258

Relațiile ierarhice se referă la poziția persoanelor în cadrul lanțului de comandă din organigramă. Pag. 300

Repatrierea este procesul de aducere înapoi, în țara de origine, a persoanelor care au lucrat în străinătate și de reintegrare a lor în operațiunile organizației care se desfășoară în țara de origine. Pag. 123

Responsabilitatea este obligația de a îndeplini activitățile atribuite. Pag. 309

Responsabilitatea socială a firmelor este obligația managerilor de a întreprinde acțiuni care protejează și îmbunătățesc atât bunăstarea societății privită ca întreg, cât și interesele organizației. Pag. 76

Responsabilitatea suprapusă se referă la o situație în care mai multe persoane răspund de aceeași activitate. Pag. 311

Resursele organizației reprezintă toate activele disponibile pentru activare pe parcursul operațiunilor normale; ele cuprind: resursele umane, resursele monetare, resursele de materii prime și resursele de capital. Pag. 25

Resursele umane adecvate sunt persoanele dintr-o organizație care își aduc o importantă contribuție la îndeplinirea obiectivelor sistemului de management. Pag. 337

Rețeaua de calculatoare este un sistem alcătuit din două sau din mai multe calculatoare conectate între ele care permite utilizatorilor calculatoarelor să comunice, să coopereze și să-și împartășească resursele. Pag. 646

Rețeaua locală (LAN) este o rețea de calculatoare caracterizată prin existența unui soft care gestionează modul în care circulă informațiile prin cablu pentru a ajunge la o serie de utilizatori ale căror stații de lucru computerizate sunt conectate între ele. Pag. 646

Retragerea este o strategie adoptată pentru eliminarea unei unități strategice de activitate care nu mai derulează o activitate satisfăcătoare și care nu are șanse mari pentru a mai derula o astfel de activitate în viitor. Pag. 242

Robotica este studiul dezvoltării și al folosirii roboților. Pag. 591

Rotația posturilor este procesul de trecere a salariaților de la un post la altul evitându-se ocuparea de către aceștia a unui singur post simplu și specializat pe termen lung. Pag. 478

Schimbarea legată de oameni este un tip de schimbare organizatorică al cărui accent se pune pe modificarea anumitor aspecte care țin de membrii organizației pentru sporirea eficienței organizației. Pag. 377

Schimbarea structurală este acel tip de schimbare al cărui accent se pune pe modificarea unei structuri organizatorice existente. Pag. 373

Schimbarea tehnologică este acel tip de schimbare organizatorică al cărui accent se pune pe modificarea nivelului de tehnologie din sistemul de management. Pag. 373

Scopul organizației este motivul pentru care există organizația, în condițiile unui anumit grup de clienți și a nevoilor acestor clienți. Pag. 146

Selecția este alegerea unei persoane care va fi angajată din rândul celor recrutați. Pag. 347

Semnalul este un mesaj care a fost transmis de la o persoană la alta. Pag. 404

Sensibilitatea socială este gradul de eficacitate și de eficiență pe care îl manifestă o organizație în îndeplinirea sarcinilor sale de responsabilitate socială. Pag. 84

Sfera deciziei reflectă partea din sistemul total de management care va fi influențată de decizie. Cu cât sfera deciziei este mai largă, cu atât va fi mai înalt nivelul de management care va lua respectiva decizie. Pag. 198

Sfera planului reprezintă partea din sistemul de management care este vizată de către plan. Pag. 255

Simbolismul se referă la tratarea salariatului drept unul dintre puținii membri ai grupului său din organizație. Pag. 702

Simptomul este un semn care ne dezvăluie că există o problemă. Pag. 565

Sistemul reprezintă o serie de părți interdependente care funcționează ca un întreg pentru anumite scopuri. Pag. 63

Sistemul de informații al managementului (SIM) este o rețea înființată în cadrul unei organizații pentru a oferi managerilor informații care-i vor ajuta în luarea deciziilor. SIM transmite informațiile acolo unde este nevoie de ele. Pag. 630

Sistemul de management este un sistem deschis ale cărui părți sunt intrările în organizație, procesul din organizație și ieșirile din organizație. Pag. 64

Sistemul de sprijinire a deciziilor de management (SSDM) reprezintă o serie interdependentă de elemente legate de calculator care vin în sprijinul deciziilor și care îi ajută pe manageri să ia decizii neprogramate. Pag. 644

Sistemul deschis este acel tip de sistem care este influențat și interacționează în mod permanent cu mediul său. Pag. 63

Sistemul închis este acel tip de sistem care nu este influențat, și nici nu interacționează cu mediul său. Pag. 63

Societatea mixtă internațională reprezintă un parteneriat constituit de o firmă dintr-o țară cu o firmă dintr-o altă țară cu scopul întreprinderii de comun acord a unor anumite activități dezirabile. Pag. 126

Sociograma este o diagramă sociometrică al cărei rol este acela de a sintetiza sentimentele personale ale membrilor unei organizații față de oamenii din organizație cu care ar dori să-și petreacă timpul liber. Pag. 508

Sociometria este un instrument analitic care poate fi folosit pentru a determina ce grupuri informale există în cadrul organizației și care sunt membrii acestor grupuri. Pag. 508

Specificațiile postului reprezintă o listă de caracteristici ale persoanei care trebuie angajată pentru a îndeplini sarcinile specifice unui post. Pag. 338

Spectrul maturitate-imaturitate al lui Argyris este un concept care oferă informații despre nevoile umane prin focalizarea pe progresul natural al oamenilor de la imaturitate spre maturitate. Pag. 472

Stabilitatea este o strategie adoptată de către management pentru a menține sau a extinde puțin activitatea unei unități strategice de activitate. Pag. 242

Standardul este nivelul de activitate stabilit pentru a servi ca model în evaluarea rezultatelor organizației. Pag. 561

Stereotipul este o generalizare fixă, distorsionată privind membrii unui grup. Pag. 542; este o supoziție pozitivă sau negativă despre membrii unui grup sau despre trăsăturile lor percepute. Pag. 701

Stereotipurile privind rolul sexelor sunt percepțiile despre sexe bazate pe ceea ce crede societatea noastră despre comportamentele adecvate pentru bărbați și femei. Pag. 702

Stilul de conducere este comportamentul manifestat de un lider atunci când îi îndrumă pe membrii organizației în direcțiile adecvate. Pag. 440

Strategia este definită ca un plan cuprinzător și general, conceput pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen lung ale organizației; ea este rezultatul final al planificării strategice. Pag. 225

Strategia privind amplasarea este un plan operațional de acțiune care oferă organizației o amplasare competitivă pentru sediul central, activitățile de producție, service și distribuție. Pag. 595

Strategia privind capacitatea este un plan de acțiune care urmărește să ofere organizației facilitățile adecvate pentru a realiza produsele necesare la timpul potrivit. Pag. 594

Strategia privind dispunerea resurselor este un plan operațional care stabilește amplasarea și fluxul resurselor organizației în jurul, în și între facilitățile de producție și de servire. Pag. 597

Strategia privind procesul este un plan operațional de acțiune care prezintă mijloacele și metodele care vor fi folosite de către o organizație pentru transformarea resurselor în bunuri și servicii. Pag. 597

Strategia privind produsele este un plan operațional de acțiune care prezintă bunurile și serviciile pe care la va produce și le va vinde o organizație. Pag. 597

Strategia privind resursele umane este un plan operațional pentru folosirea eficientă și eficace a resurselor umane din organizație în paralel cu menținerea sau îmbunătățirea calității vieții din organizație. Pag. 600

Stresul este presiunea asupra organismului pe care o suportă o persoană ca rezultat al confruntării cu anumiți factori ai mediului. Pag. 383

Stresul bicultural este stresul care rezultă din încercarea de a face față simultan apartenenței la două culturi. Pag. 702

Structura formală este definită drept relațiile dintre resursele organizației așa cum sunt stabilite de management. Pag. 289

Structura informală este definită drept modelul de relații care se stabilesc ca urmare a activităților informale ale membrilor organizației. Pag. 289

Structura se referă la relațiile stabilite între resursele sistemului de management. Pag. 287

Studiul mișcărilor descoperă cea mai bună metodă de îndeplinire a unei sarcini prin analizarea mișcărilor necesare pentru realizarea respectivei sarcini. Pag. 50

Suboptimizarea este acea situație în care subobiectivele intră în conflict sau nu urmăresc în mod direct să îndeplinească obiectivul de ansamblu al organizației. Pag. 159

Subsistemul este un sistem creat ca o parte componentă a procesului sistemului general de management. Subsistemul planificării sporește eficiența sistemului general de management. Pag. 177

Superconducerea este conducerea care aduce succes organizației aratându-le celorlalți cum să se conducă pe ei înșiși. Pag. 453

Supraîncărcarea rolurilor se referă la existența unui număr prea mare de așteptări pentru a fi îndeplinite în mod confortabil. Pag. 702

Sursa de zvonuri este rețeaua de comunicare informală în cadrul organizației. Pag. 418

Sursa/codificatorul este persoana care în cadrul procesului de comunicare interpersonală inițiază și

codifică informația care urmează să fie împărtășită cu alte persoane. Pag. 403

Suspendarea, cea de-a cincea și ultima etapă a procesului de evoluție a echipelor, este etapa în care echipa își termină activitatea și se pregătește să se desființeze. Pag. 517

Tehnica de evaluare și de trecere în revistă a programului (PERT) este un instrument de programare sub forma unei rețele a activităților proiectate care ne înfățișează atât timpul estimat pentru îndeplinirea fiecărei activități, cât și secvențialitatea activităților care trebuie întreprinse pentru îndeplinirea proiectului. Pag. 272

Tehnica Delphi este un proces de luare a deciziilor în grup care impune chestionare pe marginea unei probleme concrete care circulă între membrii grupului, împărtășirea rezultatelor chestionarului, recompletarea chestionarelor și reformularea ideilor individuale până ce se ajunge la un consens pe marginea problemei. Pag. 215

Tehnica nominală a grupului este un proces de luare a deciziilor în grup în care fiecărui membru al grupului îi este asigurată o participare egală la luarea deciziilor de către grup. După ce fiecare membru al grupului își scrie propriile idei și le prezintă oral în fața grupului, grupul discută toate ideile și apoi votează prin intermediul unui vot secret pentru a alege cea mai bună idee. Pag. 215

Tehnicile de studiere a mișcărilor sunt instrumente operaționale folosite pentru îmbunătățirea productivității. Pag. 600

Tehnologia constă din orice tip de echipament sau de proces pe care membrii organizației îl folosesc pentru a-și presta activitatea. Pag. 640

Tehnologia informației este tehnologia care se focalizează pe folosirea informației în prestarea activității. Pag. 640

Teoria acțiunii raționale susține că atunci când alegerea unui comportament devine o chestiune de *opțiune*, elementul care prezice cel mai bine acest comportament este *intenția* persoanei de a-l îmbrățișa. Pag. 534

Teoria așteptării a lui Vroom este o teorie a motivației care consideră că nevoile dau naștere comportamentului uman și că forța motivației depinde de dorința persoanei de a urma un anumit comportament. Pag. 467

Teoria ciclului de viață al conducerii este un concept de conducere care consideră că stilurile de conducere trebuie să reflecte, în principal, nivelul de maturitate al subordonaților. Pag. 442

Teoria clasică a organizării cuprinde informații adunate de la primii gânditori de management privind modul în care resursele organizației pot fi folosite cel mai bine pentru îndeplinirea obiectivelor. Pag. 287

Teoria drumului care trebuie urmat pentru atingerea obiectivelor este o teorie de conducere care sugerează că principalele activități ale unui lider sunt acelea de a asigura recompense dezirabile și posibil de obținut de către membrii organizației care îndeplinesc obiectivele organizației, precum și de a clarifica tipurile de comportamente care trebuie folosite pentru a obține aceste recompense. Pag. 449

Teoria EAD a lui Alderfer este o teorie care explică nevoile umane și care le împarte pe acestea în trei categorii de bază: nevoi de existență, nevoi de asociere și nevoi de dezvoltare. Pag. 472

Teoria echității este o explicare a motivației care pune accentul pe echitatea cu care este percepută o situație de muncă de către salariat și consideră că inechitățile percepute de către salariați pot da naștere anumitor comportamente. Pag. 468

Teoria nevoilor dobândite a lui McClelland este o teorie care explică nevoile umane și care se focalizează asupra dorințelor de a obține realizări, de putere și de asociere pe care oamenii le manifestă ca urmare a experiențelor pe care le trăiesc în viață. Pag. 474

Teoria nevoi-obiective este un model al motivației care consideră că nevoile sunt cele care dau naștere comportamentului uman. Pag. 466

Teoria Porter-Lawler este o teorie a motivației care consideră că nevoile dau naștere comportamentelor umane și că efortul depus pentru îndeplinirea unei sarcini este influențat, în principal, de valoarea percepută a rezultatelor care vor fi obținute din îmbrățișarea comportamentului și de probabilitatea percepută ca respectivul comportament să dea naștere acestor rezultate. Pag. 468

Teoria probabilității este un instrument de luare a deciziilor folosit în situații de risc – situații în care decidenții nu sunt complet siguri de rezultatul alternativei implementate. Pag. 210

Teoria situațiilor neprevăzute a conducerii este un concept de conducere care presupune că, în orice situație de conducere, succesul este determinat în principal de (1) gradul în care este structurată sarcina care urmează să fie îndeplinită de subordonați, (2) puterea de care dispune liderul și (3) tipul de relații care există între lider și subordonați. Pag. 446

Teoria X cuprinde o serie de supoziții, în esență negative, despre natura umană. Pag. 477

Teoria Y cuprinde o serie de supoziții, în esență pozitive, despre natura umană. Pag. 477

Teoria Z este teoria eficienței, care susține că managerii care folosesc fie supozițiile Teoriei X, fie supozițiile Teoriei Y în relațiile cu oamenii pot avea succes, în funcție de situația în care se găsesc. Pag. 477

Teoriile de conținut ale motivației sunt explicații ale motivației care pun accentul pe trăsăturile interioare ale oamenilor. Pag. 466

Teoriile de proces ale motivației sunt explicații ale motivației care pun accentul pe modul în care sunt motivați oamenii. Pag. 466

Testarea reprezintă examinarea resurselor umane pentru verificarea trăsăturilor relevante necesare îndeplinirii sarcinilor proprii posturilor libere. Pag. 349

Transmiterea în serie presupune trecerea informațiilor, în serie, de la o persoană la alta. Pag. 415

Țara gazdă este țara în care se efectuează o investiție de către o firmă străină. Pag. 119

Unitatea de comandă este principiul de management care recomandă ca o persoană să aibă doar un singur șef. Pag. 300

Unitatea strategică de activitate (USA) este, în analiza portofoliului de activități, un segment semnificativ al organizației care este analizat pentru conceperea strategiei în vederea dezvoltării viitoare a activității sau a obținerii veniturilor. USA diferă din punct de vedere al formei, dar fiecare USA este alcătuită dintr-o singură activitate (sau din mai multe activități), are proprii concurenți, are un manager responsabil de operațiunile sale și poate fi planificată independent. Pag. 236

Universalitatea managementului presupune că principiile managementului se aplică tuturor tipurilor de organizații și tuturor nivelurilor organizatorice. Pag. 29

Valoarea așteptată (VA) reprezintă măsurarea valorii anticipate a unui anumit eveniment, fiind stabilită prin înmulțirea venitului pe care-l poate produce un eveniment cu probabilitatea de obținere a acelui venit (VA =V x P). Pag. 210

Valorile sociale reflectă gradul relativ de prețuire pe care îl acordă societatea manierei în care există și funcționează. Pag. 228

Valorile sunt convingerile globale care ne ghidează acțiunile și raționamentele într-o diversitate de situații. Pag. 531

Venitul total reprezintă totalitatea banilor încasați din vânzarea produselor sau a serviciilor realizate de organizație. Pag. 612

World Wide Web este un segment al Internetului care permite managerilor să dispună de o locație pentru informații, denumită *site*, disponibilă în permanență pentru cei care folosesc Internetul. Fiecare site are o pagină de început denumită *pagină gazdă*, care, în general, conține câteva pagini de sprijin denumite *pagini derivate* în care sunt dezvoltate informațiile și ideile cuprinse în pagina gazdă. Pag. 651

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Note explicative

CAPITOLUL 1

1. Pentru o analiză interesantă despre câștigurile pe care le poate obține o firmă de pe urma resurselor sale de management vezi Robert Simons și Antonio Davila, "How High Is Your Return on Management?", *Harvard Business Review* (ianuarie/februarie 1998): 70-80; Peter F. Drucker, "Management's New Role", *Harvard Business Review* (noiembrie/decembrie 1969): 54.

2. Eric S. Hardy, "The Prize", *Forbes*, 19 mai 1997, 166-169

3. Harris Collingwood, "The 10 Highest-Paid Female Executives", *Across the Board*, ianuarie 1998, 10.

4. Robert Albanese, *Management* (Cincinnati Southwestern, 1998), 8.

5. Gary Hamel și C. K. Prahalad, "Seeing the Future First", *Fortune*, 5 septembrie 1994, 64-70.

6. Pentru un exemplu recent privind tacticile adoptate de către Chase Manhattan pentru a-și spori eficiența vezi Matt Muray, "Chase Combines International Units In Efficiency Move", *Wall Street Journal*, 19 februarie 1998, C17.

7. William Wiggenhorn, "Motorola U: When Training Becomes an Education", *Harvard Business Review*, (iulie/august 1990): 71-83.

8. Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, (ianuarie/februarie 1955): 33-41.

9. Ruth Davidhizar, "The Two-Minute Manager", *Health Supervisor 7*, (aprilie 1989): 25-29; pentru un articol care demonstrează cât de importante sunt calificările umane pentru managerii de mijloc, vezi și Philip A. Rudolph și Brian H. Kleiner, "The Art of Motivating Employees", *Journal of Managerial Psychology 4* (1989): i-iv.

10. Henry Fayol, *General and Industrial Management* (London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1949).

11. B. C. Forbes, *Forbes*, 15 martie 1976, 128.

12. Don Hellriegel, John W. Slocum Jr. și Richard W. Woodman, *Organizational Behavior and Management*, ediția a 6-a (St. Paul: West Publishing Company, 1992), 681.

13. John Ivancevich și Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management* (Homewood Ill.: BPI/Irvin, 1990), 593-95.

14. John W. Slocum Jr., William L. Cron și Linda C. Yows, "Whose Career is Likely to Plateau?", *Business Horizons* (martie/aprilie 1987): 31-38.

15. Joseph E. McKendrick Jr., "What Are You Doing the Rest of Your Life?" *Management World*, septembrie/octombrie 1987, 2; Carl Anderson, *Management: Skills, Functions, and Organizational Performance*, ediția a 2-a, (Boston: Allyn and Bacon, 1988).

16. Paul H. Thompson, Robin Zenger Baker și Norman Smallwood, "Improving Personal Development by Applying the Four-Stage Career Model", *Organizational Dynamics* (toamna 1986): 49-62.

17. Kenneth Labich, "Take Control of Your Career", *Fortune*. 18 noiembrie 1991, 87-90; Buck Blessing, "Career Planning: Five Fatal Assumptions", *Training and Development Journal* (septembrie 1986): 49-51.

18. Thomas J. Peters Jr., "The Best New Managers Will Listen, Motivate, Support", *Working Women*, septembrie 1990, 142-43, 216-17.

19. Pentru o analiză interesantă pe marginea conflictului de interese și a cuplurilor care urmează o carieră, vezi Owen Ullman și Mike McNamee, "Couples, Career, and Conflicts", *Business Week* (21 februarie 1994): 32-34.

20. Pentru informații suplimentare vezi Sue Shellenbarger, "For the Burseks, Best Parent Regimen Is Back-to-Back Shifts", *Wall Street Journal*, 25 februarie 1998, B1; Jacqueline B. Stanfield, "Couples Coping with Dual Careers: A Description of Flexible and Rigid Coping Styles", *Social Science Journal 35*, nr. 1(1998): 53-64; F.S. Hall și T.D. Hall, "Dual Careers – How Do Couples and Companies Cope with the Problems" *Organizational Dynamics* 6 (1978): 57-77.

21. Pentru informații despre modul în care managerii trebuie să abordeze forța de muncă multiculturală vezi "Ten Strategies for Managers in a Multicultural Workforce", *HR Focus 69*, nr. 8 (august 1992): 6.

22. James F. Wolf, "The Legacy of Mary Parker Follett", *Bureaucrat 17* (iarna 1988-89): 53-57.

23. "Hazardous Materials Disaster Management", *Environmental Manager*, octombrie 1994, pag. 7-9.

24. Philip M. Burgess, "Making It in America's New Economy", *Vital Speeches of the Day 60* (15 septembrie 1994): 716-19. Pentru o analiză utilă privind problemele speciale de pregătire legate de astfel de salariați, vezi Adrienne S. Harris, "And the Prepared Will Inherit the Future", *Black Enterprise*, februarie 1990, 121-28.

25. Steven J. Harrison și Ronald Stupak, "Total Quality Management: The Organizational Equivalent of Truth in Public Administration Theory and Practice", *Public Administration Quarterly 16* (iarna 1993): 416-29.

CAPITOLUL 2

1. James H. Donelly Jr., James L. Gibson și John M. Ivancevich, *Fundamentals of Management* (Plano, TX: Business Publications, 1987), 6-8; Harold Koontz, Cyril O'Donell și Heinz Weihrich, *Management*, ediția a 8-a (New York: McGraw-Hill, 1984), 52-69; W. Warren Haynes și Joseph L. Massie, *Management*, ediția a 2-a (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1969), 4-13.

2. David W. Hayes, "Quality Improvement and Its Origin in Scientific Management", *Quality Progress*, 5 mai 1994, 89-90.

3. Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York: Harper & Bros., 1947), 66-71.

4. Pentru mai multe informații despre studiile lui Frederick Taylor, vezi Edward Rimer, "Organization Theory and

Frederick Taylor", *Public Administration Review 53* (mai/iunie 1993): 270-72; Alan Farnham, "The Man Who Changed Work Forever", *Fortune*, 21 iulie 1997, 114.

5. Franz T. Lohrke, "Motion Study for the Blinded: A Review of the Gilbreths' Work with the Visually Handicapped", *International Journal of Public Administration 16* (1993): 667-68; Pentru informații legate de modul în care cariera lui Lillian Gilbreth constituie un exemplu pentru femeile-manager moderne vezi Thomas R. Miller și Mary A. Lemons, "Breaking the Glass Ceiling: Lessons from a Management Pioneer", *S. A. M. Advanced Management Journal 63*, nr. 1 (iarna 1998): 4-9.

6. Edward A. Michaels, "Work Measurement", *Small Business Reports 14* (martie 1989): 55-63.

7. Henry L. Gantt, *Industrial Leadership* (New Haven, CT: Yale University Press, 1916), 57.

8. Pentru mai multe informații privind graficul lui Gantt vezi G. William Page, "Using Project Management Software in Planning", *Journal of American Planning Association 55* (toamna 1989): 494-99; Jeff Angus, "Software Speeds Up Project Management", *Informationweek*, 8 septembrie 1997, 85-88.

9. Doug Green și Denise Green, "MacSchedule Has Rich Features at Low Price", *InfoWorld*, 12 iulie 1993, 88.

10. Gantt, *Industrial Leadership*, 85.

11. Chester I. Barnard, *Organization and Management* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1952). Pentru analize mai recente privind studiile lui Barnard, vezi Christopher Vassilopulos, "Heroism, Self-Abnegation and the Liberal Organization", *Journal of Business Ethics 7* (august 1988): 585-91.

12. Alwin Brown, *Organization of Industry* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1947); Henry S. Dannison, *Organization Engineering* (New York, McGraw-Hill, 1931); Luther Gullick și Lyndall Urwick, editori, *Papers on the Science of Administration* (New York: Institute of Public Administration, 1937); J.D. Mooney și A.C. Reiley. *Onward Industry!* (New York, Harper and Bros., 1931); Oliver Sheldon, *The Philosophy of Management* (London: Sir Isaac Pitman and Sons, 1923).

13. Henry Fayol, *General and Industrial Management* (London: Sir Isaac Pitman and Sons, 1949).

14. Charles A. Mowll, "Successful Management Based on Key Principles", *Healthcare Financial Management 43* (iunie 1989): 122, 124.

15. Fayol, *General and Industrial Management*, 19-42. Pentru o analiză excelentă privind rolul responsabilității și structura organizatorică, vezi Elliot Jaques, "In Praise of Hierarchy", *Harvard Business Review 68* (ianuarie/februarie 1990): 127-133.

16. Pentru o analiză interesantă privind modul în care programele moderne de pregătire îi învață pe manageri să stabilească relații productive de autoritate în organizații, vezi A. Glenn Kiser, Terry Humphries și Chip Bell, "Breaking Through Rational Leadership", *Training and Development Journal 44* (ianuarie 1990): 42-45. Pentru o analiză interesantă privind modul în care "lanțul de comandă" ajută la minimizarea impactului negativ al scurgerilor de petrol, vezi James Hunt, Bruce Carter și Frank Kelly, "Clearly Defined Chain-of-Command Helps Mobilize Oil Spill", *Occupational Health & Safety*, iunie 1993, 40-45. Pentru o discuție privind impactul retribuirii asupra organizației, vezi Jeffrey Bradt, "Pay for Impact", *Personal Journal*, ianuarie 1992, 76-79. Pentru o analiză privind centralizarea, vezi Paul T. Mill și Josephine Bonan, "Site-Based Management: Decentralization and Accountability", *Education Digest*, septembrie 1991, 23-25.

17. Pentru detalii privind aceste studii, vezi *Industrial Worker*, 2 volume, (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938); Roethlisberger și W.J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939). Pentru o analiză mai recentă privind studiile de la Hawthorne, vezi Bev Geber, "The Hawthorne Effect: Orwell or Buscaglia?" *Training 23* (noiembrie 1986): 113-114.

18. Stephen Jones, "Worker Interdependence and Output: The Hawthorne Studies Reevaluated", *American Sociological Review*, (aprilie 1990) 176-90.

19. Jennifer Laabs, "Corporate Anthropologists", *Personnel Journal* (ianuarie 1992): 81-91; Samuel C. Certo, *Human Relations Today: Concepts and Skills* (Burr Ridge IL: Irwin, 1995), 4.

20. C. West Churchman, Russel L. Ackoff și E. Leonard Arnoff, *Introduction to Operations Research* (New York: Wiley, 1957), 18.

21. Hamdy A.Taha, *Operations Research: An Introduction* (New York, Macmillan, 1988), 1-2.

22. James R. Emshoff, *Analysis of Behavioral Systems* (New York, Macmillan, 1971), 10. Pentru un exemplu interesant privind modul în care metoda științifică poate fi folosită pentru studierea problemelor de management de tipul problemelor sistemului de informații, vezi Allen S. Lee, "A Scientific Methodology for MIS Case Studies", *MIS Quarterly 13* (martie 1989): 33-50.

23. Catherine L. Morgan, "A Survey of MS/OR Surveys", *Interfaces 19* (noiembrie/decembrie 1989): 95-103; H-J. Zimmermann, "Some Observations on Practicing Successful Operational Research", *The Journal of the Operational Research 49* (aprilie 1998): 413-19.

24. Discuția privind acești factori este adaptată după Donnelly, Gibson și Ivancevich, *Fundamentals of Management*, 302-03; Efraim Turban și Jack Meredith, *Fundamentals of Management Science* (Plano, TX: Business Publications, 1981), 15-23.

25. Harold Koontz, "The Management Theory Jungle Revisited", *Academy of Management Review 5* (1980): 175-87. Pentru un excelent exemplu privind modul în care teoria situațiilor neprevăzute poate fi folosită pentru conceperea strategiilor firmei, vezi David J. Lemak și Wiboon Arunthanes, "Global Business Strategy: A Contingency Approach", *Multinational Business Review 5*, nr. 1 (primăvara 1997): 26-37.

26. Don Hellriegel, John W. Slocum și Richard W. Woodman, *Organizational Behavior* (St. Paul, MN: West Publishing, 1986), 22.

27. J. W. Lorsch, "Organization Design: A Situational Perspective", *Organizational Dynamics 6* (1977): 2-4; Louis W. Fry și Deborah A. Smith, "Congruence, Contingency, and Theory Building", *Academy of Management Review* (ianuarie 1987): 117-32.

28. Pentru o analiză mai detaliată a ideilor lui von Bertalanffy, vezi "General System Theory: A New Approach to Unity of Science", *Human Biology* (decembrie 1951): 302-61.

29. L. Thomas Hopkins, *Integration: Its Meaning and Application* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1937), 36-49; Pentru un exemplu interesant privind modul în care se folosește conceptul de „integritate" în sistemul gestionat de ocrotire a sănătății vezi Jill Wechsler, "Managed Care

Firms Are Kicking Butts!", *Managed Healthcare 8*, nr.4 (aprilie 1998): 32-36.
30. Joe Schwartz, "Why They Buy", *American Demographics 11* (martie1989): 40-41.
31. Ken Starkey, "What Can We Learn from the Learning Organization?" *Human Relations 51*, nr.4 (aprilie 1998): 531-546.
32. David A. Garvin, "Building A Learning Organization", *Harvard Business Review 74*, nr.4, (iulie 1993): 78.
33. Peter Senge, *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday/ Currency, 1990). Folosit cu permisiunea Doubleday, o divizie a Random House, Inc.

CAPITOLUL 3

1. Pentru o analiză interesantă privind numeroșii factori care apar în semnificația modernă a responsabilității sociale, vezi Frederick D. Sturdivant și Heidi Vernon-Wortzel, *Business and Society: A Managerial Approach*, ediția a 4-a (Homewood, IL: Irwin, 1990), 3-24. Definiția responsabilității sociale a firmei este adaptată după Keith David și Robert L. Blomstrom, *Business and Society: Environment and Responsibility*, ediția a 3-a (New York: McGraw-Hill, 1975), 6. Pentru exemple privind semnificația economică a responsabilității sociale, vezi David Woodruff, "Herman Miller; How Green Is My Factory", *Business Week* (16 septembrie 1992): 54-56; Ernest Beck, "Body Shop Founder Roddick Steps Aside as CEO", *Wall Street Journal*, 13 mai 1998, B14.
2. Peter L. Burger, "New Attack on the Legitimacy of Business", *Harvard Business Review* (septembrie/ octombrie 1981): 82-89.
3. Keith Davis, "Five Propositions for Social Responsibility", *Business Horizons* (iunie 1975): 9-24.
4. Pentru o analiză extinsă privind argumentele în favoarea sau împotriva responsabilității sociale, vezi William C. Frederick, Keith Davis și James E. Post, *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, ediția a 6-a (New York: McGraw-Hill, 1988), 36-43.
5. Pentru comentarii privind o nouă modalitate de analiză a legăturii dintre rezultatele financiare ale unei organizații și activitățile sale de responsabilitate socială vezi Sandra A. Waddock și Samuel B. Graves, "Finding the Link Between Stakeholder Relations and Quality of Management", *Journal of Investing 6*, nr.4 (iarna 1997): 20-24.
6. K.E. Apperle, A.B. Carroll și J.D. Hatfield, "An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability", *Academy of Management Journal* (iunie 1985): 446-63: J.B. McGuire, A. Sundgren și T. Schneeweis, "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance", *Academy of Management Journal* (decembrie 1988): 854-72; Vogel, "Ethics and Profits Don't Always Go Hand in Hand", *Los Angeles Times*, 28 decembrie 1988, 7.
7. Pentru punctul de vedere al lui Friedman, vezi "Freedom and Philanthropy: An Interview with Milton Friedman", *Business and Society Review*, (toamna 1989): 11-18.
8. Milton Friedman, "Does Business Have Social Responsibility?" *Bank Administration*, aprilie 1971, 13-14.
9. Eric J. Savitz, "The Vision Thing: Control Data Abandons It from the Bottom Line", *Barron's*, 7 mai 1990, 10-11, 22.
10. Pentru o analiză privind ecologismul radical vezi Jeffrey Salmon, "We're All 'Corporate Polluters' Now", *Wall Street Journal*, 2 iulie 1997, A-14.
11. Joan E. Rigdon, "The Wrist Watch: How a Plant Handles Occupational Hazard with Common Sense?", *Wall Street Journal*, 28 septembrie 1992, 1.
12. Sandra L. Holmes, "Executive Perceptions of Corporate Social Responsibility", *Business Horizons* (iunie 1976): 34-40.
13. Pentru informații privind poziția firmei SC Johnson Wax în legătură cu implicarea în acțiuni de responsabilitate socială vezi Reva A. Holmes, "At SC Johnson Wax Philanthropy Is An Investment", *Management Accounting*, august 1994, 42-45.
14. Bil Richards, "Nike Hires An Executive from Microsoft for New Post Focusing on Labor Policies", *Wall Street Journal*, 15 ianuarie 1998, B14.
15. Sturdivant și Vernon-Wortzel, *Business and Society*, 9-11.
16. Samuel C. Certo și J. Paul Peter, *The Strategic Management Process*, ediția a 3-a (Chicago: Irwin, 1995), 219; Marianne M. Jennings, "Managers Journal: Trendy Causes Are No Substitute for Ethics", *Wall Street Journal*, 1 decembrie 1997, A22.
17. Carlo Wolff, "Living with the New Amenity", *Lodging Hospitality*, decembrie 1994, 66-68.
18. Harry A. Lipson, "Do Corporate Executives Plan for Social Responsibility?", *Business and Society Review*, larna 1974-75, 80-81.
19. S. Prakash Sethi, "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework", *California Management Review* (primăvara 1975): 58-64.
20. Pentru informații privind tendința din ce în ce mai încetățenită în rândul firmelor de a face contribuții care să vină în sprijinul educației, vezi Joel Keehn, "How Business Helps the School", *Fortune*, 21 octombrie 1991, 161-71.
21. Frank H. Cassell, "The Social Cost of Doing Business" *MSU Business Topics*, toamna 1974, 19-26.
22. Donald W. Garner, "The Cigarette Industry's Escape from Liability", *Business And Society Review 33* (primăvara 1990): 22.
23. Meinolf Dierkes și Ariane Berthoin Antal, "Whither Corporate Social Reporting: Is It Time to Legislate?" *California Management Review*, (primăvara 1986): 106-21.
24. Jerry McAfee, "How Society Can Help Business?", *Newsweek*, 3 iulie 1978, 15. Copyright 1978 deținut de Newsweek, Inc. Toate drepturile rezervate. Retipărit cu permisiune.
25. "Borden Chemicals Lashes Back at EPA", *Chemical Marketing Reporter*, 7 noiembrie 1994, 5, 19.
26. Leonard J. Brooks Jr., "Corporate Codes of Ethics", *Journal of Business Ethics*, (februarie/martie 1989): 117-29.
27. Pentru o analiză interesantă privind dilema etică a alocării corecte a timpului unei persoane între muncă și viața personală, vezi Paul B. Hoffmann, "Balancing Professional and Personal Priorities", *Healthcare Executive*, (mai/iunie 1994):42.
28. Archie B. Carroll, "In Search of the Moral Manager", *Business Horizons*, (martie/aprilie 1987): 7-15.
29. Sundeep Waslekar, "Good Citizens and Reap Rewards", *Asian Business*, ianuarie 1994, 52; vezi și Genine Babakian, "Who Will Control Russian Advertising?" *Adweek* [Eastern Edit.] 1 august 1994, 16.
30. John F. Akers, "Ethics and Competitiveness – Putting First Things First", *Sloan Management Review*, (iarna

1989): 69-71; Natalie M. Green, "Creating An Ethical Workplace", *Employment Relations Today 24*, nr.2 (vara 1997): 33-44.

31. "Helping Workers Help Bottom Line", *Employee Benefit Plan Review*, iulie 1990.

32. Sandy Lutz, "Psych Hospitals Fight for Survival", *Modern Healthcare*, 8 mai 1995, 62-65.

33. Patrick E. Murphy, "Creating Ethical Corporate Structures", *Sloan Management Review*, (iarna 1989): 81-87; Louis J. D'Amore, "A Code of Ethics and Guidelines for Socially and Environmentally Responsible Tourism", *Journal of Travel Research*, (iarna 1993): 64-66.

34. James B. Treece, "Nissan Rattles Japan with Tough Ethical Code", *Automotive News*, 4 mai 1998, 1, 49.

35. Richard A. Spinell, "Lessons from the Salomon Scandal", *America*, 28 decembrie 1991, 476-77; Touche Ross, *Ethics In American Business* (New York: Touche Ross & Co., ianuarie 1988).

36. Pentru mai multe informații privind crearea unui loc de muncă etic, vezi Larry L. Axline, "The Bottom Line on Ethics", *Journal of Accountancy*, (decembrie 1990): 87-91.

37. Alan L. Otten, "Ethics on the Job: Companies Alert Employees to Potential Dilemmas", *Wall Street Journal*, 14 iulie 1986, 25.

38. Gene R. Laczniak, "Framework for Analyzing Marketing Ethics", *Journal of Macromarketing*, (primăvara 1983): 7-18. Vezi și Patricia Haddock și Marilyn Manning, "Ethically Speaking", *Sky*, martie 1990, 128-31.

39. Saul W. Gellerman, "Managing Ethics from the Top Down", *Sloan Management Review*, (iarna 1989): 73-79. Pentru o analiză interesantă privind ceea ce poate să facă managementul atunci când este acuzat de acțiuni lipsite de etică, vezi John A. Byrne, "Here's What to Do Next, Dow Corning", *Business Week* (24 februarie 1992): 33.

CAPITOLUL 4

1. Pentru informații suplimentare despre acest subiect, vezi Samuel C. Certo, *Human Relations Today: Concepts and Skills* (Chicago: Austen Press/Irwin, 1995), 352-75.

2. "Dossier: Telecommunications in Asia, Malaysia, Thailand", *International Business Newsletter*, iunie 1993, 12.

3. Robert N. Lussier, Robert W. Baeder și Joel Corman, "Measuring Global Practices: Global Strategic Planning Through Company Situational Analysis", *Busines Horizons 37* (septembrie/octombrie 1994): 56-63.

4. Alyssa A. Lappen, "Worldwide Connections", *Forbes*, 27 iunie 1988, 78-82.

5. Gale Eisenstodt, "We Are Happy", *Forbes*, 8 mai 1995, 44-45.

6. "Global Investment: The Smart Money Is Flowing South", *Harvard Business Review 71* (septembrie/ octombrie 1993): 13-14.

7. Ben J. Wattenberg, "Their Deepest Concerns", *Business Months* (ianuarie 1988): 27-33; American Assembly of Collegiate Schools of Business, *Accreditation Council Policies, Procedures, and Standards*, 1990-92, St. Louis, Mo.; Sylvia Nasar, "America's Competitiv Revival", *Fortune*, 4 ianuarie 1988, 44-52.

8. Pentru informații suplimentare privind diferitele tipuri de organizare pentru implicarea pe plan internațional, vezi Arvind Phatak, *International Dimensions of Management* (Boston Kent, 1993).

9. "Nu Horizons Electronics", *Fortune*, 13 iunie 1994, 121.

10. U. S. Department of Commerce, *The Multinational Corporation: Studies on U. S. Foreign Investment 1* (Washington, D.C.: Government Printing Office).

11. Benjamin Gomes-Casseres, "Group versus Group: How Alliance Network Compete", *Harvard Business Review 72* (iulie/august 1994), 62-74.

12. Grover Starling, *The Changing Environment of Business* (Boston , Kent: 1980), 140.

13. Această secțiune se bazează, în principal, pe lucrarea lui Richard D. Robinson, *International Management* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1967), 3-5.

14. 1971 Survey of National Foreign Trade Council, citat în Frederick D. Sturdivant, *Business and Society: A Managerial Approach* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1977), 425. Pentru o analiză interesantă privind diversificarea în calitate de avantaj în procesul de internaționalizare, vezi Jeff Madura și Ann Marie Whyte, "Diversification Benefits of Direct Foreign Investment", *Management International Review 30* (primul trimestru 1990): 73-85.

15. Barrie James, "Reducing the Risks of Globalization", *Long Range Planning 23* (februarie 1990): 80-88.

16. "NCR's Standard Contract Clause", *Harvard Business Review 72* (mai/iunie 1994): 125.

17. Brenda Paik Sunoo, "Loosening up in Brasil", *Workforce 3* (mai 1998): 8-9.

18. Roberta Maynard, "Importing Can Help a Firm Expand and Diversify", *Nation's Business* (ianuarie 1995), 11.

19. Karen Paul, "Fading Images at Eastman Kodak", *Business and Society Review 48* (iarna 1984): 56. Pentru o analiză privind modul în care Eastman Kodak încearcă să micșoreze costurile asociate exportului, vezi Robert J. Bowman, "Cheaper By Air?" *World Trade 7* (octombrie 1994): 88-91.

20. G. Sam Samdamani, "Mobil Develops a Way to Extract Hg from Gas Streams", *Chemical Engineering 102* (aprilie 1995): 17.

21. Robert Neff, "The Japanese Are Back – But There's a Difference", *Business Week*, Industrial/Technology Edition, 31 octombrie, 1994, 58-59.

22. Ken Korane, "Geo Metro: Economy Is Key", *Machine Design 67* (6 aprilie 1995): 146-48.

23. Francisco Granell, "The European Union's Enlargement Negotiations with Austria Finland, Norway, and Sweden", *Journal of Common Market Studies 33*, (martie 1995): 117-41; Gwenan Roberts, "Swedish Lawyers Look South", *International Financial Law Review 14* (mai 1995): 12-14; Jim Rollo, "EC Enlargement and the World Trade System", *European Economic Review* 39 (aprilie 1995): 467-73.

24. Jim Mele, "Mexico in '95: From Good to Better" *Fleet Owner*, ianuarie 1995, 56-60; William C. Symonds, "Meanwhile, to the North, NAFTA Is a Smash", *Business Week* (27 februarie 1995): 66; Robert Selwitz, "NAFTA Expansion Possibilities", *Global Trade and Transportation*, octombrie 1994, 17.

25. N. Carroll Mohn, "Pacific Rim Prices", *Marketing Research: A Magazine of Management and Applications*, iarna 1994, 22-27; Louis Kraar, "The Growing Power of Asia", *Fortune*, 7 octombrie 1991, 118-31.

26. Pentru o analiză interesantă privind organizarea în vederea globalizării, vezi Regina Fazio Maruca, "The Right Way to Go Global: An Interview with Whirlpool CEO David

Whitwam", *Harvard Business Review 72* (martie/aprilie 1994): 134-45.

27. Howard V. Perlmutter, "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business* (ianuarie/februarie 1969): 9-18; Rose Knotts, "Cross-Cultural Management: Transformations and Adaptations", *Business Horizons* (ianuarie/februarie 1989): 29-33.

28. Geert Hotstede, "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics 9* (vara 1980): 42-63.

29. Walter Sweet, "International Firms Strive for Uniform Nets Abroad", *Network World*, 28 mai 1990, 35-36.

30. Pentru a înțelege gama diversă de activități care au loc într-o companie transnațională cum este Nestlé, vezi Joel Chernoff, "Advancing Corporate Governance in Europe", *Pensions and Investments*, 12 iunie 1995, 3, 37; E. Guthrie McTigue and Andy Sears, "The Safety 80", *Global Finance*, mai 1995, 62-65; Robert W. Lear, "Whatever Happened to the Old-Fashioned Boss?", *Chief Executive*, aprilie 1995, 71; Claudio Loderer și Andreas Jacobs, "The Nestlé Crash", *Journal of Financial Economics 37* (martie 1995): 315-39; Roberto Ceniceros, "Companies Aiding Workers, Starting to Assess Damage", *Business Insurance*, 30 ianuarie 1995, 22-23.

31. Această secțiune se bazează, în principal, pe studiul lui Thomas Donaldson, "Values in Tension: Ethics Away from Home", *Harvard Business Review 74*, nr. 5 (septembrie/octombrie 1996): 48-62.

32. Anabelle Perez, "Sports Apparel Goes to Washington: New Sweatshop", *Sporting Goods Business 30*, nr.7 (12 mai 1997): 24.

33. Eduard M. Mervosh și John S. McClenahen, "The Care of Feeding of Expats", *Industry Week 246*, nr. 22 (1 decembrie 1977): 68-72.

34. Valerie Frazee, "Research Points to Weaknesses in Expat Policy", *Workforce 3*, nr.1 (ianuarie 1998): 9.

CAPITOLUL 5

1. James F. Lincoln, "Intelligent Selfishness and Manufacturing", Bulletin 434 (New York: Lincoln Electric Company).

2. John F. Mee, "Management Philosophy for Professional Executives", *Business Horizons*, (December 1956): 7.

3. Paul Psarouthakis, "Getting There by Goal Setting", *Supervisory Management* (iunie 1989): 14-15; David J. Campbell și David M. Furrer, "Goal Setting and Competition as Determinants of Task Performance", *Journal of Organizational Behavior 16*, nr.4 (iulie 1995): 377-90.

4. Hans Hinterhuber și Wolfgang Popp, "Are You a Strategist or Just a Manager?" *Harvard Business Review* (ianuarie/februarie 1992): 105-13.

5. Pentru informații despre modul în care Compaq Computer folosește obiectivele pentru a evalua performanțele, vezi Allan M. Weber, "Consensus, Continuity, and Common Sense", *Harvard Business Review* (iulie/august 1990): 120.

6. Y.K.Shetty, "New Look at Corporate Goals", *California Management Review 22*, (iarna 1979): 71-79; Pentru informații mai recente conform cărora profitabilitatea, dezvoltarea și cota de piață continuă să fie obiectivele cel mai des stabilite în organizații, vezi Luiz Moutinho, "Goal Setting Process and Typologies: The Case of Professional Services", *Journal of Professional Services Marketing*, 83-100.

7. Pentru descrierea modului în care Levi Strauss încearcă să asigure o concordanță între obiectivele individuale și obiectivele organizației, vezi "Levi Strauss and Company Implements New Pay and Performance System", *Employee Benefit Plan Review*, ianuarie 1994, 46-48; De asemenea, vezi și Mary D. Hicks și David B. Peterson, "Steer Your People Straight", *Financial Executive 13*, nr.3 (mai/iunie 1997): 44-45.

8. Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (New York: Harper & Bros. 1954), 62-65, 126-29. Pentru o analiză interesantă privind stabilirea obiectivelor în domeniul servirii clienților, vezi John Marshall, "Northwest Chain Store Enhances Customer Service and Lowers Operational Costs by Replacing Outdated POS Terminals", *Chain Store Age Executive*, iunie 1994, 92; Pentru o discuție interesantă despre obiective și inovație, vezi Barton G. Tretheway, "Everything New Is Old Again", *Marketing Management 7*, nr.1 (primăvara 1998): 4-13.

9. Theodore Levitt, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review* (iulie/august 1960): 45.

10. Jay T. Knippen și Thad B. Green, "Directing Employee Efforts Through Goal-Setting", *Supervisory Management* (aprilie 1989): 32-36.

11. Tom Brown, "What You 'Know' Could Be What Hurts You in Business", *Industry Week*, 3 februarie 1992, 13-19.

12. Pentru exemple privind stabilirea și îndeplinirea cu success a obiectivelor financiare pe termen lung la nivel de firmă, vezi Charles F. Knight, "Emerson Electric: Consistent Profits, Consistently", *Harvard Business Review* (ianuarie/februarie 1992): 57-70.

13. Joseph G. Louderback și George E. Manners Jr., "Integrating ROI and CVP", *Management Accounting* (aprilie 1981): 33-39. Pentru o discuție înrudită privind obiectivele financiare, vezi Gordon Donaldson, "Financial Goals and Strategic Consequences", *Harvard Business Review* (mai/iunie 1985): 55-66.

14. Adaptat, cu permisiunea editorului, din "How to Set Company Objectives", de Charles H. Granger, *Management Review* (iulie 1970). © 1970 deținut de American Management Association, Inc. Toate drepturile rezervate. Vezi și Max D. Richards, *Setting Goals and Objectives* (St. Paul, MN: West Publishing, 1986).

15. Charles H. Granger, "The Hierarchy of Objectives", *Harvard Business Review* (mai/iunie 1964): 64-74; Richard E. Kopelman, "Managing for Productivity: One-Third of the Job", *National Productivity Review 17*, nr.3 (vara 1998): 1-2. Retipărit cu permisiunea American Management Association International. New York, N.Y. Toate drepturile rezervate. http://www. amanet.org

16. Vezi și Edwin A. Locke, Dong-Ok Chah, Scott Harrison și Nancy Lustgarten, "Separating the Effects of Goal Specificity from Goal Level", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (aprilie 1989): 270-87; Mike Deblieux, "The Challenge and Value of Documenting Performance", *HR Focus* (martie 1994): 3; Pentru a înțelege mai bine rolul stabilirii obiectivelor pentru planurile de compensații, vezi William J. Liccione, "Effective Goal Setting: A Prerequisite For Compensation Plans with Incentive Value", *Compensation & Benefits Management 13*, nr. 1 (iarna 1997): 19-25.

17. Pentru o analiză care vine în sprijinul importanței existenței unor obiective operaționale sau măsurabile, vezi

Dan Logan, "Integrated Communication Offers Competitive Edge", *Bank Marketing* (mai 1994): 63-67; vezi și Nora Wood, "So You Say You Want a Revolution", *Incentive 172*, nr.6 (iunie 1998): 41-47.

18. James G. March și Herbert A. Simon, *Organization* (New York: Wiley, 1958), 191.

19. Drucker, *The Practice of Management*; vezi și Peter Drucker, Harold Smiddy și Ronald G. Greenwood, "Management by Objectives", *Academy of Management Review 6* (aprilie 1981): 225; vezi și Paul N. Romani, "MBO by Any Other Name Is Still MBO", *Supervision 58*, nr.12, (decembrie 1997): 6-8.

20. Robert L. Mathis și John H. Jackson, *Personnel: Human Resource Management* (St. Paul, MN: West Publishing, 1985), 353-55.

21. Robert Rodgers și John E. Hunter, "Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity", *Journal of Applied Psychology* (1991): 322-35; Jerry L. Rostund, "Evaluating Management Objectives with the Quality Loss Function", *Quality Progress* (august 1989); 45-49; William H. Franklin Jr., "Create an Atmosphere of Positive Expectations", *Administrative Management* (aprilie 1980): 32-34; Peter Crutchley, "Management by Objectives", *Credit Management* (mai 1994): 36-38; William J. Kretlow și Winford E. Holland, "Implementing Management by Objectives in Research Administration", *Journal of the Society of Research Administrators* (vara 1988): 135-41.

22. Charles H. Ford, "Manage by Decisions, Not by Objectives", *Business Horizons* (februarie 1980): 17-18; Kretlow și Holland, "Implementing Management by Objectives in Research Administration", 135-41; Pentru o descriere interesantă privind modul în care firmele suedeze folosesc MPO, vezi Terry Ingham, "Management by Objectives – A Lesson in Commitment and Cooperation", *Managing Service Quality 5*, nr. 6 (1995): 35-38.

CAPITOLUL 6

1. Harry Jones, *Preparing Company Plans: A Workbook for Effective Corporate Planning* (New York: Wiley, 1974), 3; Richard G. Meloy, "Business Planning", *The CPA Journal 63*, nr.8 (martie 1998): 74-75.

2. Robert G. Reed, "Five Challenges Multiple-Line Companies Face", *Market Facts* (ianuarie/februarie 1990): 5-6; Brian Burrows și Ken G. B. Blakewell, "Management Functions and Librarians", *Library Management*, (1989): 2-61.

3. C. W. Roney, "The Two Purposes of Business Planning", *Managerial Planning* (noiembrie/decembrie 1976): 1-6; Linda C. Simmons, "Plan. Ready. Aim", *Mortgage Banking 56*, nr. 5 (februarie 1996): 95-96. Pentru informații interesante despre funcția de planificare într-un mediu internațional, vezi Gabriel Ogunmokun, "Planning: An Exploratory Investigation of Small Business Organizations in Australia", *International Journal of Management 15*, nr.1 (martie 1998): 60-71.

4. Wendy Zellner, "Moving Tofu into the Mainstream", *Business Week* (25 mai 1992): 94.

5. Harold Koontz și Cyril O'Donnell, *Management: A Systems and Contingency Analysis of Management Functions* (New York: McGraw-Hill, 1976), 130.

6. Pentru o analiză interesantă privind modul în care planificarea se raportează la operațiile de zi cu zi, vezi Teri Lammers, "The Custom-Made Day Planner", *Inc.*, februarie 1992, 61-62.

7. Kenneth R. Allen, "Creating and Executing a Business Plan", *American Agent & Broker* (iulie 1994) 20-21.

8. Pentru o analiză a miopiei americane în planificare, vezi Michael T. Jacobs, "A Cure for America's Short-termism", *Planning Review* (ianuarie/februarie 1992): 4-9. Pentru o analiză privind legăturile strânse dintre obiective și planificare, vezi "Mistakes to Avoid: From a Business Owner", *Business Owner* (septembrie/octombrie 1994): 11.

9. Pentru o trecere în revistă a planificării strategice, vezi Brian W. Barry, "A Beginner's Plan to Strategic Planning", *The Futurist 32*, nr. 3 (aprilie 1998): 33-36.

10. Extras, cu permisiunea editorului, din *1974-75 Exploratory Planning Briefs: Planning for the Future by Corporations and Agencies, Domestic and International*, de William A. Simmons, © 1975 deținut de AMA-COM, o divizie a American Management Associations, 10-11. Toate drepturile rezervate; Pentru exemplificarea efectului tehnologiei asupra planificării, vezi Miriam Leuchter, "Sun Turns Up the Heat", *The Journal of Business Strategy 18*, nr.5 (septembrie/octombrie 1997): 44-46.

11. Henry Mintzberg, "A New Look at the Chief Executive's Job", *Organizational Dynamics* (iarna 1973): 22-40.

12. Pentru întrebări asemănătoare care se focalizează asupra planificării strategice, vezi Hans Hinterhuber și Wolfgang Popp, "Are You a Strategist or Just a Manager?", *Harvard Business Review* (ianuarie/februarie 1992): 105-13; Pentru un exemplu privind modul în care un director general planifică o schimbare în organizație, vezi Peter Spiegel, "Old Dog, New Tricks?", *Forbes*, 1 iunie 1998, 47.

13. James M. Hardy, *Corporate Planning for Nonprofit Organizations* (New York: Association Press, 1972), 37; Pentru un articol interesant care descrie modul în care un director general obține sprijin de la comitetul său director, vezi Ben L. Lytle, "Putting Directors to Work Adding Value", *Directors and Boards 20*, nr.3 (primăvara 1996): 10-12.

14. Milton Leontiades, "The Dimensions of Planning in Large Industrialized Organizations", *California Management Review 22* (vara 1980); 82-86.

15. Pentru o analiză privind consultanții externi care concep planuri pentru firme, vezi Donald F. Kuratko și Arnold Cirtin, "Developing a Business Plan for Your Clients", *National Public Accountant*, (ianuarie 1990): 24-27.

16. Secțiunea "Calificările planificatorilor" este adaptată după John Argenti, *Systematic Corporate Planning* (New York: Wiley, 1974), 126; Pentru o analiză interesantă a rolului puterii și al politicii în procesul de planificare, vezi Renee Berger, "People, Power, Politics", *Planning 63*, nr.2 (februarie 1997): 4-9.

17. Walter B. Schaffir, "What Have We Learned About Corporate Planning?" *Management Review* (august 1973): 19-26.

18. Pentru o analiză privind modul în care planificatorii moderni trebuie să se focalizeze mai mult pe culegerea informațiilor care au legătură cu mediul internațional, vezi William H. Davidson, "The Rule of Global Scanning in Business Planning", *Organizational Dynamics* (iarna 1991): 4-16. Pentru informații privind modul în care un planificator poate să folosească grupurile pentru rezolvarea problemelor, vezi Andrew Schwartz, "Group Decision-Making", *CPA Journal* (august 1994): 60-63. Vezi și Thomas P. Houck, "Improving Efficiency in Your Audit Department", *Internal Auditing* (iarna 1993): 32-37.

19. Frank Corcell, "How to Identify a Sick Company in Time to Help It", *Practical Accountant* (octombrie 1989): 90-99.
20. Michael Muckian și Mary Auestad Arnold, "Manager, Appraise Thyself", *Credit Union Management* (decembrie 1989): 90-99.
21. Edward J. Green, *Workbook for Corporate Planning* (New York: American Management Association, 1970).
22. Z.A. Malik, "Formal Long-Range Planning and Organizational Performance", teză de doctorat (Rensselaer Polytechnic Institute, 1974).
23. James Brian Quinn, "Managing Strategic Changes", *Sloan Management Review* 21 (vara 1980): 3-20.
24. Kamal E. Said și Robert F. Sciler, "An Empirical Study of Long-Range Planning Systems: Strengths-Weaknesses-Outlook", *Managerial Planning 28* (iulie/august 1979): 24-28. Vezi și John T. Sakai, "Japan as an Attractive Alliance Partner", *Directors & Boards* (iarna 1994): 42-44.
25. Paul J. Stonich, "Formal Planning Pitfalls and How to Avoid Them", *Management Review* (iunie 1975): 5-6.
26. Nigel Piercy, "Diagnosing and Solving Implementation Problems in Strategic Planning", *Journal of General Management* (toamna 1989): 19-38. În privința rolului emergent al managementului de mijloc în implementarea planurilor privind satisfacția clienților și profitabilitatea, vezi David Jackson și John Humble, "Middle Managers: New Purpose, New Directions", *Journal of Development Department 13* (1994): 15-21.
27. Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1973). Vezi și Bernard W. Taylor III și K. Roscoe David, "Implementing an Action Program via Organizational Change", *Journal of Economics and Business* (primăvara/vara 1976): 203-08.
28. William H. Raynolds, "The Edsel: Faulty Execution of a Sound Marketing Plan", *Business Horizons* (toamna 1967): 39-46; Tony Grundy, "Strategy Implementation and Project Management", *International Journal of Project Management 16*, nr. 1 (februarie 1998): 43-50.
29. Luis MaR. Calingo, "Achieving Excellence in Strategic Planning Systems", *Advanced Management Journal* (primăvara 1989): 21-23. Pentru mai multe informații privind includerea oamenilor potriviți în procesul de planificare, vezi Gary Hines, "Strategic Planning Made Easy", *Training and Development Journal* (aprilie 1991): 39-43.

CAPITOLUL 7

1. Pentru o analiză interesantă privind diversele decizii pe care le iau managerii, vezi Michael Verespej, "Gutsy Decision of 1991", *Industry Week* (17 februarie 1992): 21-31; Pentru o analiză interesantă privind luarea deciziilor în agențiile guvernamentale, vezi Burton Gummer, "Decision Making Under Conditions of Risk, Ambiguity, and Uncertainty: Recent Perspectives", *Administration in Social Work 2* (1998): 75-93.
2. Abraham Zaleznik, "What Makes a Leader?", *Success*, iunie 1989, 42-45; Daphne Main și Joyce C. Lambert, "Improving Your Decision Making", *Business and Economic Review 44*, nr. 3 (aprilie/iunie 1998): 9-12.
3. Mervin Kohn, *Dynamic Managing: Principles, Process, Practice* (Menlo Park, Ca.: Cummings, 1977), 38-62. Pentru o analiză interesantă privind modul în care pot fi pregătiți managerii pentru a deveni decidenți mai buni prin încetinirea procesului de luare a deciziilor, vezi Jack Falvey, "Making Great Managers", *Small Business Reports* (februarie 1990): 15-18. Vezi și Herbert A. Simon, *The New Science of Management Decision* (New York: Harper & Bros., 1960): 5-8.
4. William H. Miller, "Tough Decisions on the Forgotten Continent", *Industry Week* (6 iunie 1994): 40-44.
5. *The D of Research and Development* (Wilmington, DE: DuPont, 1966), 28-29; aparent, principiile de bază ale firmei DuPont privind modul în care sfera deciziilor influențează maniera în care trebuie luate deciziile au evoluat de-a lungul anilor; vezi, de exemplu, George J. Titus, "Fourty-Year Evolution of Engineering Research: A Case Study of DuPont's Engineering Research and Development", *IEEE Transactions on Engineering Management 41* (noiembrie 1994): 350-54.
6. Marcia V. Wilkof, "Organizational Culture and Decision Making: A Case of Consensus Management", *R&D Management* (aprilie 1989): 185-99; Pentru o analiză interesantă privind diversele instrumente folosite pentru a ajunge la consens, vezi Richard L. Luebbe și B. Kay Snavely, "Making Effective Team Decisions with Consensus Building Tools", *Industrial Management 39*, nr. 5 (septembrie/octombrie 1997): 1-7.
7. Charles Wilson și Marcus Alexis, "Basic Frameworks for Decision", *Academy of Management Journal 5* (august 1962): 151-64.
8. Pentru o analiză privind importanța cunoașterii decidenților dintr-o organizație, vezi Walter D. Barndt Jr., "Profiling Rival Decision Makers", *Journal of Business Strategy* (ianuarie/februarie 1991): 8-11. Vezi și Ernest Dale, *Management: Theory and Practice* (New York: McGraw Hill, 1973): 548-49.
9. "New OCC Guidelines for Appraising Management", *Issues in Bank Regulation* (toamna 1989): 20-22; Pentru o analiză interesantă privind procesele de luare a deciziilor folosite în Statele Unite versus cele din Marea Britanie, vezi Mark Andrew Mitchell, Ronald D. Taylor și Faruk Tanyel, "Product Elimination Decisions: A Comparison of American and British Manufacturing Firms", *International Journal of Commerce & Management 8*, nr.1 (1998): 8-27.
10. Pentru o analiză amănunțită a acestui model, vezi William B. Werther Jr., "Productivity Through People: The Decision Making Process", *Management Decisions* (1988): 37-41.
11. James G. March și Herbert A. Simon, *Organizations* (New York: Wiley, 1958): 108.
12. William C. Simonds, "There's More Than Beer in Molson's Mug", *Business Week*, (10 februarie 1992): 108.
13. Chester I. Barnard, *The Function of the Executive* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938).
14. Pentru o analiză mai amănunțită a acestor factori, vezi Robert Tannenbaum, Irving R. Weschle și Fred Masarik, *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach* (New York: McGraw Hill, 1961): 277-78.
15. Pentru o analiză mai amănunțită a acestor factori, vezi F.A. Shull Jr., A.I.Delbecq și L.L.Cummings, *Organizational Decision Making* (New York: McGraw Hill, 1970).
16. Pentru o analiză utilă pe marginea prognozării și a evaluării rezultatelor alternativelor, vezi J.R.C. Wensley, "Effective Decision Aids in Marketing", *European Journal of Marketing* (1989): 70-79.
17. Timothy A. Park și Frances Autonovitz, "Econometric Tests of Firm Decision Making under Uncertainty: Optimal Output and Hedging Decisions", *Southern Economic Journal* (ianuarie 1992): 593-609; Mats Danielson, "A

Framework for Analyzing Decision Under Risk", *European Journal of Operational Research 104*, nr.3 (1 februarie 1998): 474-84.

18. Pentru o analiză a riscului și a deciziilor, vezi Sim B. Sitkin și Amy L. Pablo, "Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior", *Academy of Management Review* (ianuarie 1992): 11. Vezi și Michael J. Ryan, "Constrained Gaming Approaches to Decision Making under Uncertainty", *European Journal of Operational Research* (25 august 1994): 70-81; Pentru a vedea modul în care informațiile pot să ajute la reducerea riscului în luarea deciziilor, vezi Helga Drummond, "'It Looked Marvelous in the Prospectus': TAURUS, Information and Decision Making", *Journal of General Management 23*, nr.3, (primăvara 1998): 73-87.

19. Steven C. Harper, "What Separates Executives from Managers", *Business Horizons*, (septembrie/octombrie 1988): 13-19; Russ Holloman, "The Light and the Dark Side of Decision Making", *Supervisory Management* (decembrie 1989): 33-34.

20. Sfera acestei cărți nu permite aprofundarea acestor trei instrumente de luare a deciziilor. Totuși, pentru o analiză interesantă privind modul în care ele sunt folosite în luarea deciziilor, vezi Richard M. Hodgetts, *Management: Theory, Process and Practice* (Philadelphia: Saunders, 1975), 234-66. Pentru o analiză a calculatorului în calitate de instrument de luare a deciziilor, vezi Robert Addleman, "Scientific Decision Making", *Healthcare Forum* (martie/aprilie 1994): 47-50.

21. Richard C. Mosier, "Expected Value: Applying Research to Uncertainty", *Appraisal Journal* (iulie 1989): 293-96. vezi și Amartya Sen, "The Formulation of Rational Choice", *American Economic Review 84*, (mai 1994): 385-90; Pentru un exemplu privind modul în care firmele folosesc valoarea așteptată pentru a lua o decizie privind deschiderea unei sonde petroliere, vezi James A. Mackay și Ian Lerche, "What an Option is Worth for an Exploration Opportunity", *Oil & Gas Journal 93*, nr.52 (25 decembrie 1995): 95-98.

22. Peter Boys, "Answers Grow on Decision Trees", *Accountancy* (ianuarie 1990): 86-89; Pentru un exemplu privind modul în care analiștii financiari folosesc arborii decizionali pentru a reduce riscul, vezi Joseph J. Mezrich, "When is a Tree a Hedge", *Financial Analysts Journal 50*, nr. 6, (noiembrie/decembrie 1994): 75-81.

23. John F. Majee, "Decision Tree for Decision Making", *Harvard Business Review* (iulie/august 1964). Pentru a vedea modul în care arborii decizionali pot fi aplicați pentru rezolvarea unei probleme de management al stresului, apelați la Lin Grensing-Pophal, "If the Answer is 'No', Then 'Let It Go': Using the 'Stress Relief Decision Tree'", *Manage* (iulie 1994): 18-20.

24. Rakesh Sarin și Peter Wakker, "Folding Back in Decision Tree Analysis", *Management Science 40*, (mai 1994): 625-28.

25. Această secțiune se bazează pe Samuel C. Certo, *Supervision: Quality and Diversity Through Leadership* (Homewood, IL: Austen Press/Irwin, 1994), 198-202.

26. Clark Wigley, "Working Smart on Tough Business Problems", *Supervisory Management* (februarie 1992):1.

27. Joseph Alan Redman, "Nine Creative Brainstorming Techniques", *Quality Digest* (august 1992): 50-51; In K. Chung și Carl R. Adams, "A Study on the Characteristics of Group Decision Making Behavior: Cultural Difference Perspective of Korea vs. U.S.", *Journal of Global Information Management 5*, nr.3 (vara 1997): 18-29.

28. David M. Armstrong, "Management by Storytelling", *Executive Female* (mai/iunie 1992): 38-41.

29. André, Delbecq, Andrew Van de Ven și D. Gustafson, *Group Techniques for Program Planning* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1975); Philip L. Roth, L.F.Lydia și Fred S. Switzer, "Nominal Group Technique – An Aid for Implementing TQM", *CPA Journal* (mai 1995): 68-69.

30. N. Delkey, *The Delphi Method: An Experimental Study of Group Opinion* (Santa Monica, CA: Rand Corporation, 1969); Delia Neuman, "High School Students' Use of Databases: Results of a National Delphi Study", *Journal of the American Society for Information Science 46* (1995): 284-98; Sibylle Breiner, Kerstin Kuhls și Hariolf Grupp, "Technology Foresight Using a Delphi Approach: A Japanese-German Cooperation", *R&D Management* (aprilie 1994): 141-53.

CAPITOLUL 8

1. Tony Grundy și Dave King, "Using Strategic Planning to Drive Strategic Change", *Long-Range Planning* (februarie 1992): 100-108; Andrall E. Pearson, "Six Basics for General Managers", *Harvard Business Review* (iulie/august 1989): 94-101.

2. Charles R. Greer, "Counter-Cyclical Hiring as a Staffing Strategy for Managerial and Professional Personnel: Some Considerations and Issues", *Academy of Management Review 9* (aprilie 1984): 324-30; Dyan Machan, "The Strategy Thing", *Forbes*, 23 mai 1994, 113-14.

3. Richard B. Robinson Jr., și John A. Pierce II, "Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning", *Academy of Management Review 9* (ianuarie 1984): 128-37; Pentru o analiză detaliată privind conceperea strategiei în firmele mici de familie, vezi Nancy Drozdow și Vincent P. Carroll, "Tools for Strategy Development in Family Firms", *Sloan Management Review* 39, nr.1 (toamna 1997): 75-88.

4. Această secțiune se bazează pe Samuel C. Certo și J. Paul Peter, *Strategic Management: Concepts and Applications* (Chicago: Austin Press/Irwin, 1995), 3-27.

5. Samuel C. Certo și J. Paul Peter, *The Strategic Management Process*, ediția a 4-a (Chicago: Austen Press/Irwin, 1995), 32; William Drohan, "Principles of Strategic Planning", *Association Management 49*, nr.1 (ianuarie 1997): 85-87.

6. Această secțiune se bazează pe William F. Glueck și Lawrence R. Jauch, *Business Policy and Strategic Management* (New York: McGraw Hill, 1984), 99-110.

7. John F. Watkins, "Retirees as a New Growth Industry? Assessing the Demographic and Social Impact", *Review of Business* (primăvara 1994): 9-14.

8. Bruce Henderson, "The Origin of Strategy", *Harvard Business Review* (noiembrie/decembrie 1989): 139-43; Pentru sfaturi în vederea analizării mai eficiente a concurenților, vezi Dan Simpson, "Competitiv Intelligence Can Be a Bad Investment", *Journal of Business Strategy 18*, nr.6 (noiembrie/decembrie 1997): 8-9.

9. Peter Wright, "MNC-Third World Unit Business Performance: Applications of Strategic Elements", *Strategic Management Journal* 5 (1984): 231-40; Inga S. Baird, Marjorie A. Lyles și J.B.Orris, "The Choice of International Strategies by Small Businesses", *Journal of Small Business Management 32*, nr.1 (ianuarie 1994): 48-60.

10. M. Klemm, S. Sanderson și G. Luffman, "Mission Statements: Selling Corporate Values to Employees", *Long-Range Planning* (iunie 1991): 73-78.
11. Colin Coulson-Thomas, "Strategic Vision or Strategic Cons: Rhetoric or Reality", *Long-Range Planning* (februarie 1992): 81-89; Rhymer Rigby, "Mission Statements", *Management Today* (martie 1998): 56-58.
12. Această secțiune se bazează în principal pe Thomas H. Naylor și Kristin Neva, "Design of a Strategic Planning Process", *Managerial Planning* (ianuarie/februarie 1980): 2-7; Donald W. Mitchell, "Pursuing Strategic Potential", *Managerial Planning* (mai/iunie 1980): 6-10; Benton E. Gup, "Begin Strategic Planning by Asking Three Questions", *Managerial Planning* (noiembrie/ decembrie 1979): 28-31, 35; Rainer Feurer și Kazaem Chaharbaghi, "Dynamic Strategy Formulation and Alignment", *Journal of General Management 20*, nr.3 (primăvara 1995): 76-91.
13. Pentru un exemplu practic de folosire a SWOT în lumea afacerilor, vezi Robert H. Woods, "Strategic Planning: A Look at Ruby Tuesday", *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly* (iunie 1994): 41-49.
14. Philip Kotler, *Marketing Management Analysis, Planning and Control*, ediția a 7-a, (Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, 1991), 39-41.
15. Harold W. Fox, "The Frontiers of Strategic Planning: Intuition or Formal Models?", *Management Review* (aprilie 1981): 8-14. Vezi și J. Scott Armstrong și Roderick J. Brodie, "Effects of Portfolio Planning Methods on Decision Making: Experimental Results", *International Journal of Research in Marketing*; Robin Wensley, "Making Better Decisions: The Challenge of Marketing Strategy Techniques – A Comment on 'Effects of Portfolio Planning Methods on Decision Making: Experimental Results' by Armstrong and Brodie", *International Journal of Research in Marketing* (ianuarie 1994): 85-90.
16. Analiza modelului lui Porter se bazează pe capitolele 1 și 2 din cartea lui Porter *Competitive Strategy* (New York: The Free Press, 1980) și pe capitolul 1 din cartea *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: The Free Press, 1985) de același autor; pentru aplicarea conceptelor lui Porter, vezi William P. Munk și Barry Shane, "Using Competitive Analysis Models to Set Strategy in Northwest Hardboard Industry", *Forest Products Journal* (iulie/august 1994): 11-18.
17. Ian C. MacMillan, Donald C. Hambrick și Diana L. Day, "The Product Portfolio and Profitability – A PIMS-Based Analysis of Industrial-Product Businesses", *Academy of Management Journal* (decembrie 1982): 733-55.
18. Bill Saporito, "Black & Decker's Gamble on Globalization", *Fortune*, 14 mai 1984, 40-48; Walecia Konrad și Bruce Einhorn, "Famous Amos Gets a Chinese Accent", *Busines Week* (28 septembrie 1992): 76.
19. Doron P. Levin, "Westinghouse's New Chief Aims to Push New Lines, Revitalize Traditional Ones", *Wall Street Journal*, 28 noiembrie 1983, 10.
20. William Sandy, "Avoid the Breakdowns Between Planning and Implementation", *Journal of Business Strategy* (septembrie/octombrie 1991): 30-33.
21. Thomas V. Bonoma, "Making Your Marketing Strategy Work", *Harvard Business Review* (martie/aprilie 1984): 69-76; Pentru o analiză interesantă care aplică abordarea situațiilor neprevăzute în procesul de implementare a strategiei, vezi Robert Waldersee și Simon Sheather, "The Effects of Strategy Type on Strategy Implementation Actions", *Human Relations 49*, nr.1 (ianuarie 1996): 105-23.
22. Pentru o analiză interesantă privind importanța monitorizării progreselor procesului de planificare strategică, vezi William B. Carper și Terry A. Bresnick, "Strategic Planning Conferences", *Business Horizons* (septembrie/octombrie 1989): 34-40; vezi și Stephen Bungay și Michael Goold, "Creating a Strategic Control System", *Long-Range Planning* (iunie 1991): 32-39.
23. Pentru o analiză detaliată privind caracteristicile planificării strategice și tactice, vezi George A. Steiner, *Top Management Planning* (Toronto, Canada: Collier-Macmillam, 1969), 37-39.
24. Russell L. Ackoff, *A Concept of Corporate Planning* (New York: Willey, 1970), 4.
25. "The New Breed of Strategic Planner", *Business Week* (17 septembrie 1984): 62-67.

CAPITOLUL 9

1. Charles B. Ames, "Straight Talk from the New CEO", *Harvard Business Review* (noiembrie/decembrie 1989): 132-38.
2. Fremont E. Cast și James E. Rosenzweig, *Organization and Management: A Systems Approach* (New York: McGraw-Hill, 1970), 443-49. Pentru o analiză clasică privind extinderea acestei liste de caracteristici, vezi P. LeBreton și D.A. Henning, *Planning Theory* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1961), 320-44. Acești autori consideră că planul are următoarele caracteristici: (1) complexitate, (2) semnificație, (3) caracter cuprinzător, (4) timp, (5) specificitate, (6) caracter complet, (7) flexibilitate, (8) frecvență, (9) formalitate, (10) natură confidențială, (11) autorizare, (12) ușurință în implementare și (13) ușurință în control.
3. Jennifer A. Knight, "Loss Control Solution to Limiting Costs of Workplace Violence", *Corporate Cashflow* (iulie 1994): 16-17.
4. Kirkland Wilcox și Richard Discenza, "The TQM Advantage", *CA Magazine*, mai 1994, 37-41.
5. După "Seize the Future – Make Top Trends Pay Off Now", *Success* (martie 1990): 39-45.
6. Pentru un articol interesant care scoate în evidență modul în care cursurile de schimb valutar complică bugetele care privesc operațiile derulate în mai multe țări, vezi Paul V. Mannino și Ken Milani, "Budgeting for an International Business", *Management Accounting* (februarie 1992): 36-41; vezi și J. Fred Weston și Eugene F. Brigham, *Essentials of Managerial Finance* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1971), 107; Mark M. Klein, "Questions to Ask Before You Sharpen Your Budget Knife", *Bottomline* (martie 1990): 32-37; Pierre Filiatrault și Jean-Charles Chebat, "How Service Firms Set Their Marketing Budgets", *Industrial Marketing Management* (februarie 1990): 63-67.
7. Kjell A. Ringbakk, "Why Planning Fails", *European Business* (iulie 1970). Vezi și William G. Gang, "Strategic Planning and Competition: A Survival Guide for Electric Utilities", *Fortnightly*, 1 februarie 1994, 20-23. Pentru o analiză interesantă privind implicarea oamenilor în procesul de planificare, vezi Margaret M. Lucas, "Business Plan Is the Key to Agency Success", *National Underwriter 94*, (5 martie 1990): 15, 17.
8. Pentru informații care ierarhizează orașele din SUA în funcție de o serie de criterii posibile de dezvoltare folosite

în alegerea amplasamentului, vezi John Case, "Where the Growth Is", *Inc.*, iunie 1991, 66-79. Vezi și Walt Yesberg, "Get a Grip on Building Costs", *ABA Banking Journal 82* (martie 1990): 90, 92; Robert Bowman, "Key Logistics Issues in Site Selection", *Distribution 88*, (decembrie1989): 56-57.

9. Douglas P. Woodward, "Locational Determinants of Japanese Manufacturing Start-Ups in the United States", *Southern Economic Journal* (ianuarie 1992): 690-708.

10. Greg Nakanishi, "Building Business Through Partnership", *HR Magazine*, iunie 1991, 108-12. Pentru o analiză interesantă privind o firmă care se ocupă de planificarea resurselor umane pentru alte firme, vezi Eryn Brown, "PeopleSoft: Tech's Latest Publicly Traded Cult", *Fortune*, 25 mai 1998, 155-156.

11. Charles F. Kettering, "A Glimpse at the Future", *Industry Week* (1 iulie 1991): 34.

12. William C. House, "Environmental Analysis: Key to More Effective Dynamic Planning", *Managerial Planning* (ianuarie/februarie 1977): 25-29. Elementele de bază ale acestei metode de planificare, ca și ale altor metode, sunt analizate de Chaman L. Jain, "How to Determine the Approach to Forecasting", *Journal of Business Forecasting Methods & Systems* (vara 1995): 2, 28.

13. Marshall L. Fisher și colectivul, "Making Supply Meet Demand in an Uncertain World", *Harvard Business Review* (mai/iunie 1994): 83-89; Tony Dear, "Fast and Slow Approaches to Sales Forecasting", *Logistics Focus 6*, nr. 4 (mai 1998), 24-25.

14. Olfa Hemler, "The Uses of Delphi Techniques in Problems of Educational Innovations", nr. 8499, RAND Corporation, decembrie 1966; Pentru un articol interesant care folosește metoda Delphi pentru analiza tendințelor internaționale, vezi Michael R. Czinkota și Ilka A. Ronkainen, "International Business and Trade in the Next Decade: Report from a Delphi Study", *Journal of International Business Studies 28*, nr. 4, (trimestrul 4, 1997): 827-44.

15. James E. Cox Jr., "Approaches for Improving Salespersons' Forecasts", *Industrial Marketing Management 18* (noiembrie 1989), 307-11; Jack Stack, "A Passion for Forecasting", *Inc.*, noiembrie 1997, 37-38.

16. N. Carroll Mohn, "Forecasting Sales with Trend Models – Coca Cola's Experience", *Journal of Business Forecasting 8*, (toamna 1989), 6-8; Pentru un articol interesant care descrie folosirea analizei seriilor cronologice în previzionarea consumului de alcool din Europa, vezi David E. Smith și Hans S. Solgaard, "Global Trends in European Alcoholic Drinks Consumption", *Marketing and Research Today 26*, nr. 2 (mai 1998): 80-85.

17. Pentru descrierea amănunțită a acestor metode, vezi George A. Steiner, *Top Management Planning*, (London: Collier-Macmillan, 1969), 223-27.

18. Willard Fazar, "The Origin of PERT", *The Controller* (decembrie 1962). Vezi și Harold L. Wattel, *Network Scheduling and Control Systems CAP/PERT* (Hempstead, N.Y.: Hostra University, 1964). Pentru o analiză a pachetelor soft care însoțesc tehnica PERT și graficul Gantt, vezi Pat Sweet, "A Planner's Best Friend?" *Accountancy* (februarie 1994): 56, 58; vezi și Curtis F. Franklin Jr., "Project Managers Toolbox", *CIO 11*, nr. 2 (15 octombrie 1997): 64-70.

19. R.J. Schonberger, "Custom Tailored PERT/CPM Systems", *Busines Horizons 15*, (1972): 64-66. Vezi și H.M. Soroush, "The Most Critical Path in a PERT Network", *Journal of the Operational Research Society 45* (martie 1994): 287-300.

20. Avraham Shrub, "The Integration of CPM and Material Management in Project Management", *Construction Management and Economics 6* (iarna 1998): 261-72; Michael A. Hatfield și James Noel, "The Case for Critical Path", *Cost Engineering 40*, nr. 3 (martie 1998): 17-18.

21. Pentru o analiză amănunțită a acestor etape, vezi Edward K. Shelmerdine, "Planning for Project Management", *Journal of Systems Management 40* (ianuarie 1989): 16-20.

CAPITOLUL 10

1. Douglas S. Sherwin, "Management of Objectives", *Harvard Business Review* (mai/iunie 1976): 149-60. Vezi și Lloyd Sandelands și Robert Drazin, "On the Language of Organization Theory", *Organizational Studies 10* (1989): 457-77.

2. Henry Fayol, *General and Industrial Management* (London: Sir Isaac Pitman and Sons, 1949), 53-54.

3. Pentru o analiză care pune accentul pe importanța adaptării continue a structurii organizatorice, vezi Michael A. Vercspej, "When Change Becomes the Norm", *Industry Week* (16 martie 1992), 35-36.

4. Saul W. Gellerman, "In Organizations, as in Architecture, Form Follows Function", *Organizational Dynamics 18* (iarna 1990): 57-68; pentru o analiză privind modul în care evaluarea poate contribui la creșterea productivității pe salariat, vezi Eugene F. Finklin, "Techniques for Making People More Productive", *Journal of Business Strategy* (martie/aprilie 1991): 53-56.

5. Max Weber, *Theory of Social and Economic Organization*, traducere și editori A.M. Henderson și Talcot Parsons (London: Oxford University Press, 1947); Stanley Vanagunas, "Max Weber's Authority Models and the Theory of X-Inefficiency: The Economic Sociologist's Analysis Adds More Structure to Leibenstein's Critique of Rationality", *American Journal of Economics and Sociology 48* (octombrie 1989): 393-400; Thomas A Stewart, "Get with the New Power Game", *Fortune*, 13 ianuarie 1997, 58-62.

6. Sandra T. Gray, "Fostering Leadership for the New Millenium", *Association Management* (ianuarie 1995): L-78 – L-82.

7. Lyndal Urwich, *Notes on the Theory of Organization* (New York: American Management Association, 1952).

8. Pentru o analiză interesantă privin structura organizatorică netradițională, vezi David M. Lehmann, "Integrated Enterprise Management: A Look at the Functions, the Enterprise, and the Environment – Can You See the Difference?", *Hospital Material Management Quarterly 19*, nr. 4 (mai 1998): 22-26.

9. Sally Helgesen, *The Female Advantage: Women's Way of Leadership* (New York: Doubleday/Currency, 1990); Tom Peters, "The Best New Managers Will Listen, Motivate, Support", *Working Women*, septembrie 1990, 142-43, 216-17.

10. David Stamps, "Off the Charts", *Training 34*, nr. 10 (octombrie 1997): 77-83.

11. Geary A. Rummler și Alan P. Brache, "Managing the White Space on the Organization Chart", *Supervision* (mai 1991): 6-12. Pentru un articol care sprijină organizarea pe

baza funcțiilor, vezi Jack Cohen, "Managing the Managers", *Supermarket Business 44* (septembrie 1989): 16, 244.

12. Roderick E. White și Thomas A. Poynter, "Organizing for Worldwide Advantage", *Business Quarterly 54* (vara 1989): 84-89.

13. Y.K. Sherry și Howard M. Carlisle, "A Contingency Model of Organization Design", *California Management Review 15* (1972): 38-45. Pentru o analiză suplimnetară a factorilor care influențează structura formală, vezi Paul Dwyer, "Tearing Up Today's Organization Chart", *Business Week* (18 noiembrie 1994): 80-90.

14. Pentru informații privind modul în care Ralph Larsen, directorul general al companiai Johnson & Johnson, percepe problemele și modul în care punctul său de vedere poate să influențeze structura formală a organizației sale, vezi Brian Dumaine, "Is Big Still Good?", *Fortune*, 30 aprilie 1992, 50-60.

15. Carol Ann Dorn, "Einstein: Still No Equal", *Journal of Business Strategy* (noiembrie/decembrie 1994): 20-23.

16. C. R. Walker și R. H. Guest, *The Man on the Assembly Line* (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1952). Pentru un exemplu util privind modul în care tehnologia poate să influențeze diviziunea muncii, vezi John P. Walsh, "Technological Change and the Division of Labor: The Case of Retail Meatcutters", *Work and Occupations 16* (mai 1989): 165-83.

17. J. Mooney, "The Principles of Organizations", în *Ideas and Issues in Public Administration*, ed. D. Waldo (New York: McGraw-Hill, 1953), 86. Pentru o analiză privind importanța cooperării și a coordonării în diviziunea muncii, vezi Jason Magidson și Andrew E. Polcha, "Creating Market Economies Within Organizations", *The Planning Forum* (ianuarie/februarie 1992): 37-40. vezi și Peter Jackson, "Speed versus Heed", *CA Magazine*, noiembrie 1994, 56-57.

18. Bruce D. Sanders, "Making Work Groups Work", *Computerworld 24* (5 martie 1990): 85-89.

19. George D. Greenberg, "The Coordinating Roles of Management", *Midwest Review of Public Administration 10* (1976): 66-76; Stephen Ackroyd, "How Organizations Act Together: Interorganizational Coordination in Theory and Practice", *Administrative Science Quarterly 43*, nr. 1 (martie 1998): 217-21.

20. Henry C. Metcalf și Lyndall F. Urwich, editori, *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* (New York: Harper & Bros., 1942): 297-99; James F. Wolf, "The Legacy of Mary Parker Follett", *Bureaucrat Winter* (1988-89): 53-57.

21. Leon McKenzie, "Supervision: Learning from Experience", *Healthcare Supervisor 8* (ianuarie 1990): 1-11. Pentru o analiză privind modul în care domeniul de management are un impact asupra nevoii percepute de manager pentru o pregătire suplimentară, vezi James P. Guthrie și Catherine E. Schwoerer, "Individual and Contextual Influences on Self-Assessed Training Needs", *Journal of Organizational Behavior 15* (1994): 405-22.

22. Harold Koontz, "Making Theory Operational: The Span of Management", *Journal of Management Studies* (octombrie 1966): 229-43; vezi și John S. McClenahen, "Managing More People in the 90's", *Industry Week 238* (martie 1989): 30-38.

23. V.A. Graicunas, "Relationships in Organization", *Bulletin of International Management Institute* (martie 1933): 183-87. L.F. Urwick, "V.A.Graicunas and the Span of Control", *Academy of Management Journal 17* (iunie 1974): 349-54; Luther Gulick, Lyndall Urvick, James D. Mooney, Henri Fayol și colectivul de autori, "Papers on the Science of Administration", *International Journal of Public Administration 21*, nr. 2-4 (1998): 441-641.

24. Pentru o analiză privind motivele pentru care managerii trebuie să-și mărească domeniile de management, vezi Stephen R. Covey, "The Marketing Revolution", *Executive Excellence 14*, nr. 3 (martie 1997): 3-4.

25. John R. Brandt, "Middle Management: 'Where the Action Will Be?' ", *Industry Week* (2 mai 1994): 30-36.

26. Philip R. Nienstedt, "Effectively Downsizing Management Structures", *Human Resources Planning 12* (1989): 155-65; Robin Bellis-Jones și Max Hand, "Improving Managerial Spans of Control", *Management Accounting 67* (octombrie 1989): 20-21.

27. S. R. Maheshwary, "Hierarchy: Key Principle of Organization", *Employment News 21*, nr. 49 (8 martie-14 martie): 1-2.

28. Cass Bettinger, "The Nine Principles of War", *Bank Marketing 21* (decembrie 1989): 32-34; Donald C. Hambrick, "Corporate Coherence and the Top Management Team", *Strategy & Leadership 25*, nr. 5, (septembrie/octombrie 1997): 24-29.

29. Henri Fayol, *General and Industrial Administration* (Belmont, Cal.: Pitman, 1949).

CAPITOLUL 11

1. Andre Nelson, "Have I the Right Stuff to Be a Supervisor?", *Supervision 51* (ianuarie 1990): 10-12.

2. J. E. Osborne, "Job Descriptions Do More Than Describe Duties", *Supervisory Management*, (februarie 1992): 8; vezi și G. F. Scollard, "Dynamic Descriptions: Job Descriptions Should Work for You", *Management World* (mai 1985): 34-35; Charlene Marmer Solomon, "Repatriation Planning Checklist", *Personnel Journal* (ianuarie 1995): 32; Peggy Anderson și Marcia Pulich, "Making Performance Appraisals Work More Effectively", *The Healthcare Supervisor 16*, nr. 4, (iunie 1998): 20-27.

3. Robert J. Theirauf, Robert C. Klekamp și Daniel W. Geeding, *Management Principles and Practices: A Contingency and Questionnaire Approach* (New York: Wiley, 1977), 334.

4. Deborah S. Kezsbom, "Managing the Chaos: Conflict Among Project Teams", *AACE Transactions* (1989): A.4.1 – A.4.8; Pentru un exemplu privind modul în care suprapunerea responsabilităților poate avea impact asupra unei organizații politice, vezi Carolyn Ban și Norma Riccucci, "New York State Civil Service Reform in a Complex Political Environment", *Review of Public Personnel Administration 14*, nr. 2 (primăvara 1994): 28-40.

5. Chuck Douros, "Clear Division of Responsibility Defeats Inefficiency", *Nations Restaurant News* (21 februarie 1994): 20.

6. Robert D. Melcher, "Roles and Relationships: Clarifying the Manager's Job", *Personnel 44* (mai/iunie 1967): 34-41.

7. Această secțiune se bazează în principal pe John H. Zenger, "Responsible Behavior: Stamp of the Effective Manager", *Supervisory Management* (iulie 1976): 18-24.

8. Stephen Bushardt, David Duhon și Aubrey Fowler, "Management Delegation Myths and the Paradox of Tax Assignment", *Business Horizons* (martie/aprilie 1991): 37-43; Jack J. Philips, "Authority: It Just Doesn't Come

with Your Job", *Management Solutions 31* (august 1986): 35-37.

9. Max Weber, "The Three Types of Legitimate Rule", traducere Hans Gerth, *Berkeley Journal of Sociology 4* (1953): 1-11; pentru o exemplificare actuală a acestui concept, vezi Gail de George, "Yo, Ho, Ho, and the Battle for Bacardi", *Business Week* (16 aprilie 1990): 47-48.

10. John Gardner, "The Anti-Leadership Vaccine", *Carnegie Foundation Annual Report*, 1965.

11. Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938).

12. Pentru o exemplificare privind modul în care problemele de autoritate ierarhică pot avea impact asupra SVI, vezi Anonymous, "TEI Recommends Changes in IRS Appeals Large Case Program", *Tax Executive 48*, nr. 4 (iulie/august 1996): 265.

13. Patti Wolf, Gerald Grimes și John Dayani, "Getting the Most out of Staff Functions", *Small Business Reports 14* (octombrie 1989): 68-70.

14. Harold Stieglitz, "On Concepts of Corporate Structure", *Conference Board Record 11*, (februarie 1974): 7-13.

15. Wendell L. French, *The Personnel Management Process: Human Resource Administration and Development* (Boston: Houghton Mifflin, 1987), 66-68.

16. Derek Sheane, "When and How to Intervene in Conflict", *Personnel Management* (noiembrie 1979): 32-36; John M. Ivancevich și Michael T. Matteson, "Intergroup Behavior and Conflict", *Organizational Behavior and Management* (Plano, TX: Business Publications, 1987), 305-45.

17. Robert Albanese, *Management* (Cincinnati: South-Western Publishing, 1988), 313. Pentru o analiză interesantă privind rolul răspunderii și structura organizatorică, vezi Elliott Jacque, "In Praise of Hierarchy", *Harvard Business Review 68* (ianuarie/februarie 1990): 127-33.

18. "How Ylvisaker Makes 'Produce or Else' Work", *Business Week* (27 octombrie 1973): 112. Pentru o analiză interesantă privind impunerea unui mediu de răspundere într-un mic magazin care vinde articole de specialitate pentru femei, vezi Nan Napier, "Change Is Big Even for a Little Guy", *Business Quarterly* (iarna 1994): 21-27.

19. William H. Newman și E. Kirby Warren, *The Process of Management: Concepts, Behavior, and Practice*, ediția a 4-a, (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1977), 39-40. Jay T. Knippen și Thad B. Green, "Delegation", *Supervision 51* (martie 1990): 7-9, 17. Vezi și Robert Rohrer, "Does the Buck Ever Really Stop?", *Supervision* (iulie 1991): 7-8; Dave Wiggins, "Stop Doing It All Yourself! Some Keys to Effective Delegation", *Journal of Environmental Health 60*, nr. 9 (mai 1998): 29-30.

20. R.S. Drever, "The Ultimate Frustration", *Supervision* (mai 1991): 22-23.

21. Ted Pollock, "Secrets of Successful Delegation", *Production* (decembrie 1994): 10-11; Robert B. Nelson, "Mastering Delegation", *Executive Excellence 7* (ianuarie 1990): 13-14; Jimmy Calano și Jeff Salzman, "How Delegation Can Lead Your Team to Victory", *Working Women*, august 1989, 86-87, 95.

22. Roz Ayres-Williams, "Mastering the Fine Art of Delegation", *Black Enterprise* (aprilie 1992): 91-93.

23. Harold Koontz, Cyril O'Donnell și Heinz Weihrich, *Essentials of Management*, ediția a 8-a (New York: McGraw-Hill, 1986), 231-33.

24. Pentru o analiză interesantă privind posibila centralizare a funcției de marketing, vezi Richard Kitaeff, "The Great Debate: Centralized vs. Decentralized Marketing Research Function", *Marketing Research: A Magazine of Management & Applications*, iarna 1994, 59; Charlotte Sibley, "The Pros and Cons of Centralization and Decentralization", *Medical Marketing and Media 32*, nr. 5 (mai 1997): 72-76.

25. Steve Weinstein, "A Look at Fleming's New Look", *Progressive Grocer 74* (1995): 47-79.

26. H. Gilman, "J.C. Penney Decentralizes Its Purchasing", *Wall Street Journal*, 8 mai 1986, 6.

27. Donald O. Harper, "Project Management as a Control and Planning Tool in the Decentralized Company", *Management Accounting* (noiembrie 1968): 29-33.

28. John J. Staiger, "What Cannot Be Decentralized", *Management Record 25* (ianuarie 1963): 19-21. Când a fost scris articolul, Staiger era vicepreședinte administrativ pentru operațiile din America de Nord la Massey-Ferguson, Limited.

CAPITOLUL 12

1. Pentru o analiză interesantă a provocărilor compartimentului de resurse umane, vezi Robert Galford Broedling, Edward E. Lawler III, Tim Riley și colectivul, "Why Doesn't This HR Department Get Any Respect?" *Harvard Business Review 76*, nr. 2 (martie/aprilie 1998): 24-40.

2. Pentru a vedea modul în care pot fi parcurse aceste etape într-o organizație, vezi Brenda Paik Sunoo, "Growing Without an HR Department" *Workforce 77*, nr. 1 (ianuarie 1998): 16-17.

3. Bruce Shawkey, "Job Description", *Credit Union Executive 29* (iarna 1989/1990): 20-23; Howard D. Feldman, "Why Are Similar Managerial Jobs So Different?" *Review of Business 11* (iarna 1989): 15-22. Pentru o analiză privind importanța juridică a analizei postului, vezi James P. Clifford, "Job Analysis: Why Do It, and How Should It Be Done?" *Public Personnel Management 23* (1994): 321-40.

4. "Job Analysis", *Bureau of Intergovernmental Personnel Programs*, decembrie 1973, 135-52; Gundars E. Kaupins, "Lies, Damn Lies, and Job Evaluation", *Personnel 66* (noiembrie 1989): 62-65; Jim Meade, "Identifying Criteria for Success Helps in Making Effective Hiring Decisions", *HR Magazine 43*, nr. 5 (aprilie 1998): 49-50.

5. James H. Martin și Elizabeth B. Franz, "Attracting Applicants from a Changing Labor Market: A Strategic Marketing Framework", *Journal of Managerial Issues* (primăvara 1994): 33-53.

6. Fred K. Foulkes, "How Top Nonunion Companies Manage Employees", *Harvard Business Review* (septembrie/octombrie 1981): 90; John Perham, "Management Succession: A Hard Game to Play", *Dun's Review* (aprilie 1981): 54-55, 58.

7. Walter S. Wikstrom, "Developing Managerial Competence: Concepts, Emerging Practices", *Studies in Personnel Policy*, nr. 189, National Industrial Conference Board (1964): 95-105.

8. Patricia Panchak, "Resourceful Software Boosts HR Efficiency", *Modern Office Technology 35* (aprilie 1990): 76-80.

9. Ray H. Hodges, "Developing an Effective Affirmative Action Program", *Journal of Intergroup Relation 5*

(noiembrie 1976): 13. Pentru un argument mai filosofic în sprijinul acțiunii afirmative, vezi Leo Goarke, "Affirmative Action as a Form of Restitution", *Journal of Business Ethics 9* (martie 1990): 207-13.

10. R. Roosevelt Thomas Jr., "From Affirmative Action to Affirming Diversity", *Harvard Business Review 68* (martie/aprilie 1990): 107-17. Pentru un argument privind modul în care folosirea cotelor pentru a respecta acțiunea afirmativă poate dăuna firmei, vezi George Weimer, "Quotas and other Dumb Ideas", *Industry Week* (6 aprilie 1992): 86; Dorothy J. Gaiter, "Blacks Mobilize to Defeat Foes of Affirmative Action", *Wall Street Journal*, 8 iunie 1998, A24.

11. Pentru informații privind modul în care pot fi selectate persoanele cu performanțe înalte, vezi Michael Rozek, "Can You Spot A Peak Performer?" *Personnel Journal* (iunie 1991): 77-78.

12. Pentru o analiză mai amănunțită privind etapele procesului de selecție, vezi David J. Cherrington, *Personnel Management: The Management of Human Resources* (Dubuque, IA: Wm. C. Brown, 1987), 186-231.

13. Această secțiune se bazează pe Andrew F. Sikula, *Personnel Administration and Human Resources Management* (New York: Wiley, 1976), 188-90. Pentru informații despre diversele teste disponibile, vezi O.K. Buros, ed., *The 8th Mental Measurements Yearbook* (Highland Park, N.J.: Gryphon Press, 1978).

14. Pentru un exemplu de test de aptitudine privind predispoziția spre accidente, vezi Hiroshi Matsouka, "Development of a Short Test for Accident Proneness", *Perceptual & Motor Skills 85*, nr. 3 (decembrie 1997): 903-06.

15. Daniel P. O'Meara, "Personality Tests Raise Questions of Legality and Effectiveness", *HR Magazine*, ianuarie 1994, 97-100.

16. Clive Fletcher, "Testing the Accuracy of Psychometric Measures", *People Management 3*, nr. 21 (23 octombrie 1997): 64-66. Pentru o analiză privind directivele EEOC în legătură cu testarea înainte de angajare a persoanelor cu handicap, vezi Melanie K. St. Clair și David W. Arnold, "Preemployment Screening: No More Test Stress", *Security Management* (februarie 1995): 73.

17. David Littlefield, "Menu for Change at Novotel", *People Management* (26 ianuarie 1995): 34-36; D.W. Bray și D.L. Grant, "The Assessment Center in the Measurement of Potential for Business Management", *Psychological Monographs 80* (1966): 1-27; Susan O. Hendricks și Susan E. Ogborn, "Supervisory and Managerial Assessment Centers in Health Care", *Health Care Supervisor 8* (aprilie 1990): 65-75.

18. Barry M. Cohen, "Assessment Centers", *Supervisory Management* (iunie 1975): 30; Vezi și Paul Taylor, "Seven Staff Selection Myths", *Management 45*, nr. 4(mai 1998): 61-65.

19. Ann Howard, "An Assessment of Assessment Centers", *Academy of Management Journal 17* (martie 1974): 117.

20. William Umiker și Thomas Conlin, "Assessing the Need for Supervisory Training: Use of Performance Appraisals", *Health Care Supervisor 8* (ianuarie 1990): 40-45.

21. Bass and Vaugh, *Training in Industry*; Pentru o analiză privind folosirea tehnologiei pentru îmbunătățirea eficienței prelegerilor, vezi Anonymous, "Switches Offer Classroom Control", *Computer Dealer News 14*, nr. 17 (4 mai 1998): 58.

22. David Sutton, "Further Thoughts on Action Learning", *Journal of European Industrial Training 13* (1989): 32-35.

23. Anne Fisher, "Don't Blow Your New Job", *Fortune*, 22 iunie 1998: 159-62.

24. Pentru mai multe informații despre tehnicile de pregătire, vezi Cherrington, *Personnel Management*, 304-36.

25. Samuel C. Certo, "The Experiential Exercise Situation: A Comment on Instructional Role and Pedagogy Evaluation", *Academy of Management Review* (iulie 1976): 113-16. Pentru o analiză utilă privind avantajele folosirii unui instructor care apelează la tehnici de pregătire în clasă în raport cu prelegerile în depășirea rezistenței persoanei care participă la cursurile de pregătire față de învățare, vezi Margaret Kaeter, "Coping with Resistant Trainees", *Training 31* (1994): 110-14. Pentru mai multe informații despre rolul instructorilor în diverse situații, vezi Bernard Keys, "The Management of Learning Grid for Management Development", *Academy of Management Review* (aprilie 1977): 289-97.

26. "Training Program's Results Measured in Unique Way", *Supervision* Editors-Supervision (februarie 1992): 18-19.

27. William Keenan Jr., "Are You Overspending on Training", *Sales and Marketing Management 142* (ianuarie 1990): 56-60.

28. Pentru o trecere în revistă a lucrărilor care leagă evaluarea performanțelor de nevoile de pregătire, vezi Glenn Herbert și Dennis Doverspike, "Performance Appraisal in the Training Needs Analysis Process: A Review and Critique", *Public Personnel Management* (toamna 1990): 253-70. Vezi și Mike Deblieux, "Performance Reviews Support the Quest for Quality", *HR Focus* (noiembrie 1991): 3-4.

29. Douglas McGregor, "An Uneasy Look at Performance Appraisal", *Harvard Business Review* (septembrie/octombrie 1972): 133-34; David A. Waldman și David E. Bowen, "The Acceptability of 360 Degree Appraisals: A Customer-Supplier Relationship Perspective", *Human Resource Management 37*, nr. 2 (vara 1998): 117-29.

30. Linda J. Segall, "KISS Appraisal Woes Goodbye", *Supervisory Management 34* (decembrie 1989), 23-28.

31. Robert M. Gerst, "Assessing Organizational Performance", *Quality Progress* (februarie 1995): 85-88. Vezi și George A. Rider, "Performance Review: A Mixed Bag", *Harvard Business Review* (iulie/august 1973): 61-67; Robert Loo, "Quality Performance Appraisals", *Canadian Manager 14* (decembrie 1989): 24-26.

CAPITOLUL 13

1. John H. Zimmerman, "The Principles of Managing Change", *HR Focus* (februarie 1995): 15-16.

2. Rosabeth Moss Kanter, "The New Managerial Work", *Harvard Business Review* (noiembrie/decembrie 1989): 85-92. Pentru o trecere în revistă a modelelor de schimbare planificată în domeniul asistentelor medicale, vezi Constance Rimmer Tiffany și colectivul, "Planned Change Theory: Survey of Nursing Periodical Literature", *Nursing Management* (iulie 1994): 54-59.

3. John S. Morgan, *Managing Change: The Strategies of Making Change Work for You* (New York: McGraw-Hill, 1972), 99.

4. Bart Nooteboom, "Paradox, Identity, and Change in Management", *Human Systems Management 8* (1989): 291-300. Pentru o analiză interesantă privind gestionarea

stresului salariaților, vezi Alan Farnham, "Who Beats Stress Best – And How", *Fortune*, 7 octombrie 1991, 71-86.

5. Pentru o discuție privind importanța agenților din exterior ai schimbării, vezi John H. Sheridan, "Careers on the Line", *Fortune*, 16 septembrie 1991, 29-30. Vezi și John H. Zimmerman, "The Deming Approach to Construction Safety Management", *Professional Safety* (decembrie 1994): 35-37.

6. Myron Tribus, "Changing the Corporate Culture – A Roadmap for the Change Agent", *Human Systems Management 8* (1989): 11-22.

7. Pentru un studiu de caz interesant privind natura în schimbare a structurii organizatorice a companiei Procter & Gamble, vezi Aelita G.B. Martinsons și Maris G. Martinsons, "In Search of Structural Excellence", *Leadership & Organization Journal Structure 15* (1994): 24-28. Vezi și Saul W. Gellerman, "In Organizations, as in Architecture, Form Follows Function", *Organizationa Dynamics 18* (iarna 1990); 57-68.

8. C.J. Middleton, "How to Set Up a Project Organization", *Harvard Business Review* (martie/aprilie 1967): 73. Vezi și George J. Chambers, "The Individual in a Matrix Organization", *Project Management Journal 20* (decembrie 1989): 37-42, 50.

9. John E. Mee, "Matrix Organization", *Business Horizons* (vara 1964).

10. Robert E. Jones, K. Michelle Jones și Richard F. Deckro, "Strategic Decision Processes in Matrix Organizations", *European Journal of Operational Research 78* (1994): 192-203. Vezi și Middleton, "How to Set Up a Project Organization", 74; Deborah S. Kezsbom, "Managing the Chaos: Conflict Among Project Teams", *AACE Transactions*, 1989: A.4.1 – A.4.8; Harvey F. Kolodny, "Managing a Matrix", *Business Horizons* (martie/aprilie 1981): 17-24.

11. R. Blake, J. Mouton și L. Greiner, "Breakthrough in Organization Development", *Harvard Business Review* (noiembrie/decembrie 1964): 133-55. Pentru analiza altor metode de implementare a schimbării în vederea DO, vezi William F. Glueck, *Organization Planning and Development* (New York: American Management Association, 1971).

12. Blake, Mouton și Greiner, "Breakthrough in Organization Development".

13. W.J. Heisler, "Patterns of OD in Practice", *Business Horizons* (februarie 1975): 77-84.

14. Martin G. Evans, "Failures in OD Programs – What Went Wrong", *Business Horizons* (aprilie 1974): 18-22.

15. David Coghlan, "OD Interventions in Catholic Religious Orders", *Journal of Managerial Psychology 4* (1989): 4-6. Vezi și Paul A. Iles și Thomas Johnston, "Searching for Excellence in Second-Hand Clothes?: A Note", *Personnel Review 18* (1989): 32-35. Ewa Maslyk-Musial, "Organization Development in Poland: Stages of Growth", *Public Administration Quarterly 13* (vara 1989): 196-214.

16. Pentru o analiză interesantă privind rezistența față de schimbare a salariaților, vezi Margaret Russell, "Records Management Program-Directing: Inherited Staff", *ARMA Records Management Quarterly 24* (ianuarie 1990): 18-22.

17. Această strategie de minimizare a rezistenței față de schimbare se bazează pe "How Companies Overcome Resistance to Change", *Management Review* (noiembrie 1972): 17-25. Vezi și Hank Williams, "Learning to Manage Change", *Industrial and Commercial Training 21* (mai/iunie 1989): 17-20; John P. Kotter și Leonard A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review* (martie/aprilie 1979): 106-13; Arnold S. Judson, *A Manager's Guide to Making Changes* (New York: Wiley, 1966), 118.

18. Newton Margulies și John Wallace, *Organizational Change: Techniques and Applications* (Chicago: Scott, Foresman, 1973), 14.

19. Edgar C. Williams, "Changing Systems and Behavior: People's Perspectives and Prospective Changes", *Business Horizons* (august 1969): 53.

20. Hans Selve, *The Stress of Life* (New YorK: McGraw-Hill, 1956). Vezi și James C. Quick și Jonathan D. Quick, *Organizational Stress and Preventive Management* (New YorK: McGraw-Hill, 1984).

21. James D. Bodzinski, Robert F. Scherer și Karen A. Gover, "Workplace Stress", *Personnel Administrator 34* (iulie 1989): 76-80; Richard M. Steers, *Introduction to Organizational Behavior* (Glenview, IL.: Scott, Foresman, 1981), 340-41.

22. Corinne M. Smereka, "Outwitting, Controlling Stress for a Healthier Lifestyle", *Healthcare Financial Management* 44 (martie 1990): 70-75.

23. J. Clifton Williams, *Human Behavior in Organizations* (Cincinnati: South-Western, 1982), 212-13; Thomas L. Brown, "Are You Living in a 'Quiet Desperation'?" *Industry Week* (16 martie 1992): 17.

24. Stewart L. Stokes Jr., "Life after Rightsizing", *Information Systems Management* (toamna 1994): 69-71. Pentru o analiză a altor factori de stres, vezi "Workplace Stress", *HR Magazine*, Society of Human Resources Management, august 1991, 75-76.

25. Pentru un articol interesant privind modul în care managerii pot să-și gestioneze propriul stres, vezi Thomas Brown, "Are You Stressed Out?" *Industry Week* (16 septembrie 1981): 21.

26. Fred Luthans, *Organizational Behavior* (New YorK: McGraw-Hill, 1985), 146-48.

27. Donald B. Miller, "Career Planning and Management in Organizations", *S.A.M. Advanced Management Journal 43* (primăvara 1978): 33-43.

28. William H. Davidow și Michael S. Malone, *The Virtual Corporation* (New York: Harper Collier, 1992).

29. P. Maria Joseph Christie și Reuven R. Levary, "Virtual Corporations: Recipe for Success", *Industrial Management* (iulie/august 1998): 7-11.

30. Charles C. Snow, Raymond E. Miles și Henry J. Coleman Jr., "Managing 21st Century Network Organizations", *Organizational Dynamics* (iarna 1992): 5-20; Shawn Tully, "The Modular Corporation", *Fortune*, 8 februarie 1993, 22-26.

31. Judith R. Gordon, *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999), 385.

32. Christopher Barnatt, "Virtual Organizations in the Small Business Sector: The Case of Cavendish Management Resources", *International Small Business Journal, 15*, nr. 4 (iulie/septembrie 1997): 36-47.

33. Anthony M. Thownsend, Samuel M. DeMarie și Anthony R. Hendrickson, "Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future", *Academy of Management Executive 12*, nr. 3, (august 1998): 17-29; M. Hammer și J. Champy, *Reengineering the Corporation* (New York: HarperCollins, 1993).

34. Pentru alte exemple de virtualitate în organizații, vezi Daniel E. O'Leary, Daniel Kuokka și Robert Plant, "Artificial

Intelligence and Virtual Organizations", *Communications of the Ach 40* nr. 1 (ianuarie 1997): 52-59.
35. Thomas H. Davenport și Keri Pearlson, "Two Cheers for the Virtual Office", *Sloan Management Review* (vara 1998): 51-65.

CAPITOLUL 14

1. Derek Torrington și Jane Weightman, "Middle Management Work", *Journal of General Management 13* (iarna 1987): 74-89. Pentru o analiză interesantă privind modul de influențare a oamenilor, vezi Martin Wilding, "Win Friends and Influence People by Being Sincere", *Marketing*, 23 februarie 1995, 16; Esther Bogin, "From Staff to Dream Team", *Financial Executive*, ianuarie/februarie 1995, 54-56.
2. Bernard Reilly și Joseph DiAngelo Jr., "Communication: A Cultural System of Meaning and Value", *Human Relations 43* (februarie 1990): 29-40. Vezi și Paul Sandwith, "Effective Communication", *Training and Development* (februarie 1992): 29-32; Christine Clements, Richard J. Wagner și Christopher Roland, "The Ins and Outs of Experimental Training", *Training and Development* (februarie 1995): 52-56.
3. Această secțiune se bazează pe următorul articol clasic privind comunicarea interpersonală: Wilbur Schramm, "How Communication Works", *The Process and Effects of Mass Communication*, ed. Wilbur Schramm (Urbana, IL.: University of Illinois Press, 1954), 3-10; Pentru sfaturi privind îmbunătățirea calificărilor de comunicare, vezi T.J. Saftner, "Talk the Talk: How Well Do You Communicate" *Career World 26*, nr. 4 (ianuarie 1998): 24-27.
4. David S. Brown, "Barriers to Successful Communication: Part I, Macrobarriers", *Management Review* (decembrie 1975): 24-29.
5. James K. Weekly și Raj Aggarwal, *International Business: Operating in the Global Economy* (New York: Dryden Press, 1987).
6. David S. Brown, "Barriers to Successful Communication: Part II, Macrobarriers", *Management Review* (ianuarie 1976): 15-21; Pentru un studiu care tratează poșta electronică în calitate de microbarieră în calea comunicării, vezi Norman Frohlich și Joe Oppenheimer, "Some Consequences of E-mail vs. Face-to-Face Communication in Experiment", *Journal of Economic Behavior & Organization 35*, nr. 3 (15 aprilie 1998): 389-403.
7. Sally Bulkley Pancrazio și James J. Pancrazio, "Better Communication for Managers", *Supervisory Management* (iunie 1981): 31-37. Vezi și Jene E. Burton, "Barriers to Effective Communication", *Management World* (martie 1977): 4-8; John S. Fielden, "Why Can't Managers Communicate?", *Business 39* (ianuarie/februarie/martie 1989); 41-44.
8. Lydia Strong, "Do You Know How to Listen?" *Effective Communication on the Job*, ed. M. Joseph Dooher și Vivienne Marquise (New York: American Management Association, 1956), 28. Vezi și John R. White, "Some Thoughts on Lexicon and Syntax", *Appraisal Journal 57* (iulie 1989): 417-21.
9. Robert E. Callahan, C. Patrick Fleenor și Harry Knudson, *Understanding Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint* (Columbus, OH: Charles E. Merrill, 1986). Pentru o analiză a procesului de conexiune inversă, vezi Elizabeth Wolfe Morrison și Robert J. Bies, "Impression Management in the Feedback-Seeking Process: Literature Review and Research Agenda", *Academy of Management Review* (iulie 1991): 522-41.
10. Pentru mai multe amănunte despre problemele nonverbale, vezi I.T.Sheppard, "Silent Signals", *Supervisory Management* (martie 1986): 31-33.
11. Verne Burnett, "Management's Tower of Babel", *Management Review* (iunie 1961): 4-11.
12. Retipărită, cu permisiunea editurii, din "Ten Commandments of Good Communication", American Management Association AMA-COM și *Management Review* (octombrie 1955). © 1955 American Management Association, Inc. Vezi și Robb Ware, "Communication Problems", *Journal of Systems Management* (septembrie 1991): 20; "Communicating: Face-to-Face", *Agency Sales Magazine*, ianuarie 1994, 22-23.
13. Ted Pollock, "Mind Your Own Business", *Supervision*, mai 1994, 24-26; Joseph R. Rainbridge, "Joint Communication: Verbal and Nonverbal", *Army Logistician 30*, nr. 4: (iulie/august) 40-42.
14. Albert Mehrabian, 'Communication Without Words", *Psychology Today*, septembrie 1968, 53-55. Pentru un articol care pune accentul pe rolul gesturilor în comunicare, vezi S.D. Gladis, "Notes Are Not Enough", *Training and Development Journal* (august 1985): 35-38. Vezi și Nicole Steckler și Robert Rosenthal, "Sex Differences in Nonverbal and Verbal Communication with Bosses, Peers, and Subordinates", *Journal of Applied Psychology* (februarie 1985): 157-63; Andrew J. DuBrin, Contemporary Applied Management (Plano, TX: Business Publications, 1982): 127-34; W. Alan Randolph, *Understanding and Managing Organizational Behavior* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1985), 349-50; Karen O. Down și Jeanne Liedtka, "What Corporations Seek in MBA Hires: A Survey", *Selections*, iarna 1994, 34-39.
15. Gerald M. Goldhaber, *Organizational Communication* (Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown, 1983).
16. Kenneth R. Van Voorhis, "Organizational Communication: Advances Made During the Period from World War II Through the 1950s", *Journal of Business Communication 11* (1974): 11-18. Vezi și Phillip J. Lewis, "The Status of 'Organizational Communication', in Colleges of Business", *Journal of Business Communication 12* (1975): 25-28.
17. Paul Preston, "The Critical 'Mix' in Managerial Communications", *Industrial Management* (martie/aprilie 1976): 5-9; Pentru o analiză privind implementarea comunicării în organizație care să reflecte o structură globală, vezi "Iridium Delays Full Start of Global Systems", *New York Times*, 10 septembrie 1998, C6.
18. Pentru o analiză privind modul în care trebuie comunicate eșecurile în amonte în organizație, vezi Jay T. Knippen, Thad. B. Green și Kurt Sutton, "How to Communicate Failures to Your Boss", *Supervisory Management* (septembrie 1991): 10.
19. "Upward/Downward Communication – Critical Information Channels", *Small Business Report 10* (octombrie 1985): 85-88; Anne B. Fisher, "CEOs Think That Morale is Dandy", *Fortune*, 18 noiembrie 1991, 70-71; Pentru un articol care pune accentul pe importanța comunicării în amonte și în aval, vezi W.H. Weiss, "Communications: Key to Successful Supervision", *Supervision 59*, nr. 9 (septembrie 1998): 12-14.
20. William V. Haney, "Serial Communication of Information in Organizations", în *Concepts and Issues in Administrative*

Behavior, ed. Sidney Mailick și Edward H. Van Ness (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1962), 150; Pentru o analiză privind implicațiile modelelor de comunicare la distanță, vezi Robert M. Egan, Wendy Miles John B. Birstler și Margaret Klayton-Mi, "Can the Rift between Allison and Penny Be Mended?" *Harvard Business Review 76*, nr. 4 (iulie/august 1998): 28-35.

21. Alex Bavelas și Ermot Barrett, "An Experimental Approach to Organizational Communication", *Personnel 27* (1951): 366-71.

22. Polly LaBarre, "The Other Network", *Industry Week* (19 septembrie 1994): 33-36.

23. George de Mare, "Communicating: The Key to Establishing Good Working Relationships", *Price Waterhouse Review 33* (1989): 30-37; Alan Zaremba, "Working with the Organizational Grapevine", *Personnel Journal 67* (iulie 1988): 38-42; Stanley J. Modic, "Grapevine Rated Most Believable", *Industry Week* (15 mai 1989): 11, 14.

24. Keith Davis, "Management Communication and the Grapevine", *Harvard Business Review* (ianuarie/februarie 1953): 43-49.

25. Linda McCallister, "The Interpersonal Side of Internal Communications", *Public Relations Journal* (februarie 1981): 20-23. Vezi și Joseph M. Putti, Samuel Aryee și Joseph Phua, "Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment", *Group and Organizational Studies 15* (martie 1990): 44-52. Pentru un articol în sprijinul sursei de zvonuri, vezi W. Kiechel, "In Praisse of Office Gossip", *Fortune*, 19 august 1985, 253-54.

CAPITOLUL 15

1. Elise Goldman, "The Significance of Leadership Style", *Educational Leadership 55*, nr. 7 (aprilie 1998): 20-22.

2. David Nadler și Michael L. Tushman, "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change", *California Management Review 32* (iarna 1990): 77-97; Peter R. Scholtes, *The Leader's Handbook: A Guide to Inspiring Your People and Managing the Daily Workflow* (New York: McGraw-Hill, 1998).

3. Abraham Zaleznik, "Executives and Organizations: Real Work", *Harvard Business Review* (ianuarie/februarie 1989): 57-64; Abraham Zaleznik, "Managers and Leaders: Are They Different?" *Harvard Business Review* (mai/iunie 1977): 67-78.

4. Theodore Levitt, "Management and the Post-Industrial Society", *Public Interest* (vara 1976): 73.

5. Patrick L. Townsend și Joan E. Gebhardt, "We Have Lots of Managers... We Need Leaders", *Journal for Quality and Participation* (septembrie 1989): 18-20; Craig Hickman, "The Winning Mix: Mind of a Manager, Soul of a Leader", *Canadian Business 63* (februarie 1990): 69-72; Pentru o analiză privind modul în care directorii de succes acordă o importanță mai mare conducerii (leadership) decât managementului, vezi Michael E. McGrath, "The Eight Qualities of Success", *Electronic Business 24*, nr. 4 (aprilie 1998): 9-10.

6. Ralph M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature", *Journal of Psychology 25* (ianuarie 1948): 35-64.

7. Cecil A. Gibb, "Leadership", în *Handbook of Social Psychology*, ed. Gardner Lindzey (Reading, MA: Addison-Wesley, 1954); Eugene E. Jennings, "The Anatomy of Leadership", *Management Of Personnel Quarterly 1* (toamna 1961).

8. J. Oliver Crom, "What's New in Leadership?" *Executive Excellence 7* (ianuarie 1990): 15-16.

9. Pentru o analiză interesantă privind subordonații într-o situație de conducere, vezi Robert E. Kelly, "In Praise of Followers", *Harvard Business Review* (noiembrie/decembrie 1988): 142-48; Pentru o analiză privind liderul într-o situație militară, vezi Shrrill Tapsell, "Managing for Peace", *Management 45*, nr. 5 (iunie 1998): 32-37.

10. Robert Tannenbaum și Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern?", *Harvard Business Review* (martie/aprilie 1957): 95-101.

11. William E. Zierden, "Leading Through the Follower's Point of View", *Organizational Dynamics* (primăvara 1980): 27-46. Vezi și Tannenbaum și Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern?".

12. Robert Tannenbaum și Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern?", *Harvard Business Review* (mai/iunie 1973): 162-80.

13. Victor H. Vroom și Philip H. Yetton, *Leadership and Decision-Making* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973); Victor H. Vroom și Arthur G. Jago, *The New Leadership* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1989).

14. Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations*, ediția a 2-a (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1989).

15. Vishwanath V. Baba și Merle E. Ace, "Serendipity in Leadership: Initiating Structure and Consideration in the Classroom", *Human Relations 42* (iunie 1989), 509-25; Desmond Nolan, "Leadership Appraisals: Your Management Style Can Affect Productivity", *Credit Union Executive 28* (iarna 1988): 36-37.

16. Rensis Likert, *New Patterns of Management* (New YorK: McGraw-Hill, 1961).

17. Andrew W. Halpin, *The Leadership Behavior of School Superintendents* (Chicago: University of Chicago Midwest Administration Center, 1959); Harvey A. Hornstein, Madeline E. Heilman, Edward Mone și Ross Tartell, "Responding to Contingent Leadership Behavior", *Organizational Dynamics 15* (primăvara 1987): 56-65.

18. A.K.Korman, "'Consideration', 'Initiating Structure', and Organizational Criteria – A Review", *Personal Psychology 19* (iarna 1966): 349-61. Vezi și Rick Roskin, "Management Style and Achievement: A Model Synthesis", *Management Decision 27* (1989): 17-22.

19. P. Hersey și K.H.Blanchard, "Life Cycle Theory of Leadership", *Training and Development Journal* (mai 1969): 26-34.

20. Mary J. Keenan, Joseph B. Hurst, Robert S. Dennis și Glenna Frey, "Situational Leadership for Collaboration in Health Care Settings", *Health Care Supervisor 8*, (aprilie 1990): 19-25. Vezi și Claude L. Graeff, "The Situational Leadership Theory: A Critical View", *Academy of Management Review 8* (1983): 285-91; Robert P. Vecchio, "Situational Leadership Theory: An Examination of a Prescriptive Theory", *Journal of Applied Psychology 72* (august 1987): 444-51; Jane R. Goodson, Gail W. McGee și James F. Cashman, "Situational Leadership Theory: A Test of Leadership Prescriptions", *Group and Organizational Studies 14* (decembrie 1989): 446-61.

21. Fred E. Fiedler, "Engineer the Job to Fit the Manager", *Harvard Business Review* (septembrie/octombrie 1965): 115-22. Vezi și Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New YorK: McGraw-Hill, 1967).

22. *A Theory of Leadership Effectiveness*, pag. 255-56 de F.E. Fiedler. Copyright © 1967 deținut de McGraw-Hill, Inc. Folosit cu permisiunea McGraw-Hill Company.
23. L.H. Peters, D.D. Harike și J.T. Pohlmann, "Fielder's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter", *Psychological Bulletin 97* (1985): 224-85.
24. Robert J. House și Terence R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership", *Journal of Contemporary Business* (toamna 1974): 81-98; Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations.*
25. Alan C. Filley, Robert House și Steven Kerr, *Managerial Process and Organizational Behavior* (Glenview, IL.: Scott, Foresman, 1976), 256-60. Pentru o trecere în revistă utilă a teoriei drumului care trebuie urmat pentru atingerea obiectivului, vezi Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations.*
26. Pentru a afla modul în care o serie de manageri reacționează la provocările moderne, vezi Jaclyn Fierman, "Winning Ideas from Maverick Managers", *Fortune*, 6 februarie 1995, 66-80; Pentru o abordare nouă a conducerii pe care o îmbrățișează managerii moderni, vezi George Fraser, "The Slight Edge: Valuing and Managing Diversity", *Vital Speeches of the Day 64*, nr. 8 (1 februarie 1998): 235-40.
27. Andrew J. DuBrin, *Reengineering Survival Guide* (Cincinnati, Ohio, Thomson Executive Press, 1996), 115-29.
28. Karl W. Kuhnert și Philip Lewis, "Transactional and Transformational Leadership: A Constructional/Developmental Analysis", *Academy of Management Review* (octombrie 1987): 648-57; Shirley M. Ross și Lynn R. Offermann, "Transformational Leaders: Measurement of Personality Attributes", *Personality and Social Psychology Bulletin*, octombrie 1997, 1078-86.
29. Pentru o analiză mai detaliată a acțiunilor specifice pe care le întreprind liderii transformatori, vezi Robert Miles, "Transformation Challenge", *Executive Excellence 15*, nr. 2, (februarie 1998): 15.
30. Bernard M. Bass, *Leadership and Performance beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985); Noel M. Tichy și David M. Ulrich, "The Leadership Challenge: A Call for Transformational Leadership", *Sloan Management Review* (toamna 1984): 59-68.
31. Pentru mai multe informații despre sprijinul emoțional și conducere, vezi William G. Pagonis, "The Work of the Leader", *Harvard Business Review* (noiembrie/decembrie 1992): 118-26.
32. Charles C. Manz, "Helping Yourself and Others to Master Self-Leadership", *Supervisory Management* (noiembrie 1991): 19-38; Manz și Henry P. Sims Jr., "Superleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership", *Organizational Dynamics* (primăvara 1991): 28-40.
33. Profilul unei femei, lider întreprinzător de succes într-o situație multiculturală, poate fi găsit în Daniel J. McCarthy, Sheila M. Puffer și Alexander I. Naumov, "Case Study – Olga Kirova: A Russian Entrepreneur's Quality Leadership", *International Journal of Organizational Analysis 5*, nr. 3 (iulie 1997): 267-90.
34. S. Kerr și J.M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance 22* (1978): 375-403; C.C. Manz și H.P. Sims Jr., "Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership on Self-Managing Work Teams", *Administrative Science Quarterly* (martie 1987): 106-29.
35. J.R. Meindl și S.B. Ehrlich, "The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance", *Academy of Management Journal 30* (1987): 91-109.
36. Informațiile din această secțiune provin din următoarele surse: Ralph M. Stogdill, *Handbook of Leadership* (New York: Free Press, 1974); U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, 1989. *Employment and Earnings* (Washington, DC: Government Printing Office), 29; "Workforce 2000 Is Welcome Today at Digital", *Business Ethics* (iulie/august 1990): 5-16; Amy Salzman, "Trouble at the Top", *U.S. News and World Report*, 17 iunie 1991; Susan B. Garland, "Throwing Stones at the Glass Ceiling", *Business Week*, 19 august 1991, 29.
37. Vezi următoarele articole: J.B. Rosener, "Ways Women Lead", *Harvard Business Review* (mai/iunie 1990): 103-11; B.M. Bass Leadership. "Good, Better, Best", *Organizational Dynamics* (iarna 1985): 26-40.

CAPITOLUL 16

1. Philip A. Rudolph și Brian H. Kleiner, "The Art of Motivating Employees", *Journal of Managerial Psychology 4* (1989): i-iv; Carole L. Jurkiewicz, Tom K. Massey Jr. și Robert J. Brown, "Motivation in Public and Private Organizations; A Comparative Study", *Public Productivity and Management Review 21*, nr. 3 (martie 1998): 230-50.
2. Mike DeLuca, "Motivating Your Staff Is Key to Your Success", *Restaurant Hospitality* (februarie 1995): 20.
3. Craig Miller, "How to Construct Programs for Teams", *Reward & Recognition* (august/septembrie 1991): 4-6; Walter F. Charsley, "Management, Morale and Motivation", *Management World 17* (iulie/august 1988): 27-28.
4. Victor H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: Wiley, 1964); Thomas L. Quick, "How to Motivate People", *Working Women 12* (septembrie 1987): 15, 17.
5. J. Stacy Adams, "Towards an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology 67* (1963): 422-36. Pentru argumente care leagă teoria așteptării de teoria echității, vezi Joseph W. Harder, "Equity Theory versus Expectancy Theory: The Case of Major League Baseball Free Agents", *Journal of Applied Psychology* (iunie 1991): 458-64; Pentru analiza recompenselor de grup ca o alternativă la recompensele individuale în motivarea oamenilor, vezi Donald J. Campbell, Kathleen M. Campbell și Ho-Beng Chia, "Merit Pay, Performance Appraisal, and Individual Motivation: An Analysis and Alternative", *Human Resources Management 37*, nr.2 (vara 1998): 131-46.
6. L.W. Porter și E.E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1968). Pentru mai multe informații despre recompensele intrinseci și extrinseci, vezi Pat Buhler, "Rewards in the Organization", *Supervision 50* (ianuarie 1989): 5-7.
7. Eric G. Flamholtz și Yvonne Randle, "The Inner Game of Management", *Management Review 77* (aprilie 1988): 24-30.
8. Abraham Maslow, *Motivation and Personality*, ediția a 2-a (New York , Harper & Row, 1970). Pentru o analiză recentă privind importanța ideilor lui Maslow, vezi Edward Hoffman, "Abraham Maslow: Father of Enlightened Management", *Training 25* (septembrie 1988): 79-82. Vezi și Abraham Maslow, *Eupsychian Management* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1965).
9. Pentru analiza unui instrument de împuternicire pe care managerii îl pot folosi pentru a-i ajuta pe salariați să-și

satisfacă nevoile de considerație și de autoperfecționare, vezi Chris Argyris, "Empowerment: The Emperor's New Clothes", *Harvard Business Review 76*, nr. 3 (mai/iunie 1998): 98-105.

10. Pentru critici la adresa lui Maslow, vezi Javk W. Duncan, *Essentials of Management* (Hinsdale, Ill.: Dryden Press, 1975), 105; C.P. Alderfer, "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs", *Organizational Behavior and Human Performance 4* (1969): 142-75; D.T. Hall și K. Nougaim, "An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Setting", *Organizational Behavior and Human Performance 3* (1968): 12-35; Hoffman, "Abraham Maslow, Father of Enlightened Management"; Dale L. Mort, "Lead Your Team to the Top", *Security Management 32* (ianuarie 1988): 43-45.

11. Clayton Alderfer, *Existence, Relatedness, and Growth* (New York: Free Press, 1972). Pentru o reconstruire a ierarhiei lui Maslow, vezi Francis Heylighen, "A Cognitive-Systemic Reconstruction of Maslow's Theory of Self-Actualization", *Behavioral Science* (ianuarie 1992): 39-58.

12. Chris Argyris, *Personality and Organization* (New York: Harper & Bros., 1957). Vezi și Charles R. Davis, "The Primacy of Self-Development in Chris Argyris's Writings", *International Journal of Public Administration 10* (septembrie 1987): 177-207.

13. David C. McClelland și David G. Winter, *Motivating Economic Achievement* (New York: Free Press, 1969); David C. McClelland, "Power Is the Great Motivator", *Harvard Business Review* (martie/aprilie 1976): 100-10. Vezi și Burt K. Scanlan, "Creating a Climate for Achievement", *Business Horizons* 24 (martie/aprilie 1981): 5-9; Lawrence Haolp, "Achievement, Motivation and Kaizen", *Training and Development Journal 43* (octombrie 1989): 53-63; McClelland, *The Achieving Society*, (New York: Van Nostrand, 1961); McClelland și David H. Burnham, "Power Is the Great Motivator", *Harvard Business Review* (ianuarie/februarie 1995): 126-39.

14. Michael Sanson, "Fired Up!" *Restaurant Hospitality* (februarie 1995): 53-64.

15. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960). Pentru o exemplificare recentă privind modul în care Teoria X-Teoria Y se raportează la firmele moderne, vezi Kenneth B. Slutsky, "Viewpoint: Why Not Theory Z?" *Security Management 33* (aprilie 1989): 110, 112. Vezi și W.J. Reddin, "The Tri-Dimensional Grid", *Training and Development Journal* (iulie 1964). Pentru o analiză a Teoriilor X, Y și Z așa cum se raportează la adoptarea noii tehnologii în organizații, vezi Richard T. Due, "Client/Server Feasibility", *Information Systems Management* (vara 1994): 79-82.

16. Pentru o analiză mai amănunțită a consecințelor rotației posturilor asupra organizației, vezi Allan W. Farrant, "Job Rotation Is Important", *Supervision* (august 1987): 14-16.

17. L.E. Davis și E.S. Valfer, "Intervening Responses to Changes in Supervisor Job Designs", *Occupational Psychology* (iulie 1965): 171-90; M.D. Kilbridge, "Do Worker Prefer Larger Jobs?", *Personnel* (septembrie/octombrie 1960): 45-48.

18. Această secțiune se bazează pe Frederick Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?", *Harvard Business Review* (ianuarie/februarie 1968): 53-62.

19. Scott M. Meyers, "Who Are Your Motivated Workers?", *Harvard Business Review* (ianuarie/februarie 1964): 73-88; John M. Roach, "Why Volvo Abolished the Assembly Line?", *Management Review* (septembrie 1977); 50; Matt Oechsli, "Million Dollar Success Habits", *Managers Magazine 65* (februarie 1990): 6-14; J. Burton Cunningham și Ted Eberle, "A Guide to Job Enrichment and Redesign", *Personnel 67* (februarie 1990): 56-61; Richard J. Hackman, "Is Job Enrichment Just a Fad?", *Harvard Business Review* (septembrie/octombrie 1975): 129-38.

20. Bob Smith and Karen Matthes, "Flexibility Now for the Future", *HR Focus* (ianuarie 1992): 5.

21. D.A. Bratton, "Moving Away from Nine to Five", *Canadian Business Review 13* (primăvara 1986): 15-17.

22. Douglas L. Fleuter, "Flextime – A Social Phenomenon", *Personnel Journal* (iunie 1975); 318-19; Lee A. Graff, "An Analysis of the Effect of Flexible Working Hours on the Management Functions of the First-Line Supervisor", teză de doctorat (Mississippi State University, 1976); Jill Kanin-Lovers, "Meeting the Challenge of Workforce, 2000", *Journal of Compensation and Benefits 5* (ianuarie/februarie 1990): 233-36; William Wong, "Rather Come in Late or Go Home Earlier? More Bosses Say OK", *Wall Street Journal*, 12 iulie 1973, 1.

23. B.F. Skinner, *Contingencies of Reinforcement* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1969). Vezi și E.L. Thornedike, "The Original Nature of Man", *Educational Psychology 1*, 1903; Fred Luthans și Robert Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond* (Glenview, IL.: Scott, Foresman, 1985).

24. Pentru o analiză interesantă a contabilității în calitate de mijloc de recompensare a salariaților, vezi Mahmoud Ezzamel și Hugh Willmott, "Accounting, Remuneration, and Employee Motivation in the New Organization", *Accounting and Business Research 28*, nr. 2, (primăvara 1998): 97-110.

25. P.M. Padokaff, "Relationships between Leader Reward and Punishment Behavior and Group Process and Productivity", *Journal of Management 11* (primăvara 1985): 55-73. Pentru o analiză privind pedepsele, vezi Bruce R. McAfee și William Pofferberger, *Productivity Strategies: Enhancing Employee Job Performance*, (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1982).

26. "New Tool: Reinforcement for Good Work", *Psychology Today* (aprilie 1972): 68-69.

27. W. Clay Hamner și Ellen P. Hamner, "Behavior Modification on the Bottom Line", Organizational Dynamics 4 (primăvara 1976): 6-8.

28. James K. Hickel, "Paying Employees to Control Costs", *Human Resources Professional* (ianuarie/februarie 1995): 21-24.

29. Rensis Likert, *New Patterns of Management* (New YorK: McGraw-Hill, 1961). Pentru o analiză interesantă privind valoarea ideilor lui Likert, vezi Marvin R. Weisbord, "For More Productive Workplaces", *Journal of Management Consulting 4* (1988): 7-14. Informațiile se bazează pe tabelul caracteristicilor organizatorice și de performanță ale diferitelor sisteme de management preluat din cartea lui Rensis Likert, *The Human Organization* (New York: McGraw-Hill, 1967), 4-10.

30. Pentru o analiză a noului program de stimulente monetare, vezi Charles A. Cerami, "Special Incentives May Appeal to Valued Employees", *HR Focus* (noiembrie 1991): 17; Vezi și Reginald Shareef, "A Midterm Case Study Assessment of Skill-Based Pay in the Virginia Department of Transportation", *Review of Public Personnel Administration 18*, nr. 1 (iarna 1998): 5-22.

31. Marilyn Moats Kennedy, "What Makes People Work Hard?", *Across the Board 35*, nr. 5 (mai 1998): 51-52.

CAPITOLUL 17

1. Pentru un articol care prezintă importanța conducerii grupurilor în organizații, vezi Gregory E. Kaebnick, "Notes from Underground: Walter Corbitt Talks about Monitoring Paperwork for 35,000 Underground Storage Tanks", *Inform 3* (iulie/august 1989): 21-22, 48.

2. Edgar H. Schein, *Organizational Psychology* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1965), 67.

3. Dorwin Cartwright și Ronald Lippitt, "Group Dynamics and the Individual", *International Journal of Group Psychoterapy 7* (ianuarie 1957): 86-102.

4. Pentru informații despre cum putem avea un succes mai mare în relațiile cu oamenii din grupuri, vezi Anonymous, "Becoming More Persuasive", *Association Management 50*, nr. 7 (iulie 1998): 24-25.

5. Edgar H. Schein, *Organizational Psychology*, ediția a 2-a (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1970), 182.

6. Pentru un studiu recent care analizează diversitatea și grupurile operative, vezi Warren E. Watson, Lynn Johnson și Deanna Merritt, "Team Orientation, Self-Orientation, and Diversity in Task Groups", *Group & Organization Management 23*, nr. 2 (iunie 1998): 161-88.

7. Pentru principii utile privind modul în care pot să funcționeze comitetele, vezi Arthur R. Pell, "Making Committees Work", *Managers Magazine 64* (septembrie 1989): 28.

8. Cyril O'Donnell, "Group Rules for Using Committees", *Management Review 50* (octombrie 1961): 63-67. Vezi și "Making Committees Work", *Infosystems*, octombrie 1985, 38-39. Pentru un exemplu privind problemele create de comitetele care nu-și fac treba cum trebuie, vezi Joann S. Lublin și Elizabeth MacDonald, "Management: Scandals Signal Laxity of Audit Pannels", *Wall Street Journal*, 17 iulie 1998, B1.

9. "Applying Small-Group Behavior Dynamics to Improve Action-Team Performance", *Employment Relations Today* (toamna 1991): 343-53. Pentru principii suplimentare, vezi Peggy S. Williams, "Physical Fitness for Committees: Getting on Track", *Association Management 4* (iunie 1989): 104-11.

10. Vezi Irving L. Janis, *Groupthink* (Boston: Houghton Mifflin, 1982). Pentru informații despre modul în care poate fi evitată gândirea de grup, vezi Michael J. Woodruff, "Understanding – and Combatting – Groupthink", *Supervisory Management* (octombrie 1991): 8.

11. Pentru sugestii privind construirea unei echipe, vezi Edward Glassman, "Silence Is Not Consent", *Supervisory Management* (martie 1992): 6-7; Robert B. Reich, "Entrepreneurship Reconsidered: The Team as a Hero", *Harvard Business Review* (mai/iunie 1987): 77-83; Anonymous, "Teamwork Translates into High Performance", *HR Focus 75*, nr. 7, (iulie 1998): 7.

12. Bernard Bass, *Organizational Psychology* (Boston: Allyn and Bacon, 1965), 197-98. Pentru mai multe informații despre caracteristicile grupurilor productive, vezi Edward Glassman, "Self-Directed Team Building without a Consultant", *Supervisory Management* (martie 1992): 6.

13. Raef T. Hussein, "Informal Groups, Leadership, and Productivity", *Leadership and Organization Development Journal 10* (1989): 9-16.

14. Keith Davis și John W. Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* (New YorK: McGraw-Hill, 1985), 310-12. Vezi și Muhammad Jamal, "Shift Work Related to Job Attitudes, Social Participation, and Withdrawal Behavior: A Study of Nurses and Industrial Workers", *Personnel Psychology 34* (toamna 1981): 535-47.

15. Pentru importanța obținerii unor astfel de informații, vezi Dave Day, "New Supervisors and the Informal Group", *Supervisory Management 34* (mai 1989): 31-33. Pentru un studiu clasic care prezintă sociometria și procedurile sociometrice, vezi Muzafer Sherif, "A Preliminary Experimental Study of Intergroup Relations", *Social Psychology at the Crossroads*, ed. John H. Rohrer și Muzafer Sherif (New York: Harper & Bros., 1951).

16. Homans, *The Human Group*.

17. William G. Dyer, *Teambuilding: Issues and Alternatives*, (Reading, Mass.: Addison-Welsey, 1987), 4. Vezi și Dawn R. Deeter-Schmeltz și Rosemary Ramsey, "A Conceptualization of Functions and Roles of Formalized Selling and Buying Teams", *Journal of Personal Selling & Sales Management* (primăvara 1995): 47-60.

18. J.H. Schonk, *Team-Based Organizations* (Homewood, IL: Irwin, 1992).

19. Jack L. Leaderer și Carl L. Weinberg, "Equity-Based Pay: The Compensation Paradigm for the Re-Engineered Corporation", *Chief Executive* (aprilie 1995): 36-39.

20. Kevin R. Zuidema și Brian H. Kleiner, "Self-Directed Work Groups Gain Popularity", *Business Credit* (octombrie 1994): 21-26.

21. Sami M. Abbasi și Kenneth W. Hollman, "Self-Managed Teams: The Productivity Breakthrough of the 1990s", *Journal of Managerial Psychology 9* (1994): 25-30.

22. Pentru mai multe informații despre echipele interfuncționale, vezi D. Keith Denton, "Multi-Skilled Teams Replace Old Work Systems", *HR Magazine*, septembrie 1992, 48-56; Michael D. Hutt, Beth A. Walker și Gary L. Frankwick, "Hurdle the Cross-Functional Barriers to Strategic Change", *Sloan Management Review* (primăvara 1995): 22-30; John Teresko, "Reinventing the Future", *Industry Week* (17 aprilie 1995): 32-38; Margaret L. Gagne și Richard Discenza, "Target Costing", *Journal of Business & Marketing 10* (1995): 16-22.

23. Bruce W. Tuckman și Mary Ann C. Jensen, "Stages of Small Group Development Revisited", *Group and Organizational Studies 2* (1977): 419-27; Melissas Masikiewicz, "Are You a Team Player?", *Career World 26*, nr. 6 (martie 1998): 19-21.

24. Hans J. Thamhain, "Managing Technologically Innovative Team Efforts toward New Product Success", *Journal of Product Innovative Management* (martie 1990): 5-18.

25. Pentru informații despre motivare și echipe, vezi Gerben van der Vegt, Ben Emans și Evert van de Vliert, "Motivating Effects of Task and Outcome Independence in Work", *Group & Organization Management 23*, nr. 2, (iunie 1998): 124-43.

26. Jerre L. Stead, "People Power: The Engine in Reengineering", *Executive Speeches* (aprilie/mai 1995): 28-32.

27. Fernando Bartolome, "Nobody Trusts the Boss Completely – Now What?", *Harvard Business Review* (martie/aprilie 1989): 114-31.

28. Cass Bettinger, "Use Corporate Culture to Trigger High Performance", *Journal of Business Strategies* (martie/aprilie 1989): 38-42.

29. Analiza din carte a acestor mecanisme se bazează pe Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), 223-43. Pentru un exemplu privind folosirea unui nou cadru pentru modificarea culturii firmei, vezi Anonymous, "Business: Paces to Linger", *The Economist 348*, nr. 8079 (1 august 1998): 55-56.

CAPITOLUL 18

1. Martin Fishbein și Isek Ajyen, *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1975); Pentru un exemplu privind atitudinile posibile ale salariatului față de locul de muncă, vezi Brenda Paik Sunoo, "Optimists Love Their Jobs", *Workforce 77*, nr. 5 (mai 1998): 17.

2. Milton Kokeach, *The Nature and Human Values* (New York: Free Press, 1973); William K. Tracey, The *Human Resources Glossary* (New York: AMACOM, 1991), 366; Pentru aprecierea de către generația X a recompenselor intrinseci și extrinseci, vezi John W. Andrews, "Membership Service – Part II: Retaining the Generation X", *Credit Union Executive*, 38, nr. 4 (iulie/august 1998): 40-42.

3. John K. Schermerhorn, James G. Hunt și Richard N. Osborne, *Managing Organizational Behavior*, ediția a 4-a (New York: Wiley, 1991), 115-17; Kevin Barksdale, "Why We Should Update HR?", *Journal of Management 22*, nr. 4 (august 1998): 526-30.

4. Barry M. Staw și Jerry Ross, "Stability in the Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes", *Journal of Applied Psychology* (august 1985): 469-80.

5. Martin Fishbein și Mark Stasson, "The Role of Desires, Self-Predictions, and Perceived Control in the Prediction of Training Session Attendance", *Journal of Applied Social Psychology* 20 (1990): 173-98; Robert P. Steel și Nestor K. Ovalle II, "A Review and Meta-Analysis of Research and the Relationship between Behavioral Intentions and Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology* (noiembrie 1984): 873-86.

6. Staw and Ross, 469-80; Pentru un exemplu privind modul în care atitudinile legate de rasă pot să influențeze comportamentul, vezi Bill Dedman, "For Some Reason, the Race Does Matter", *The Orlando Sentinel*, 20 septembrie 1998, C3.

7. Angelo J. Kinicki, Kenneth P. Carson și George W. Bohlander, "Relationships between an Organization's Actual Human Resources Efforts and Employee Attitudes", *Group & Organization Management 17* (iunie 1992): 135-52.

8. Michael R. Carrell, Norbert Elbert și Robert Hatfield, *Human Resource Management*, ediția a 5-a (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), 699-702.

9. M.J. Martinko și W.L. Gardner, "The Leader-Member Attribution Process", *Academy of Management Review 12* (1987): 235-49.

10. Richard M. Steers și J. Stewart Black, *Organizational Behavior* (New York: Harper Collins, 1994), 80-83.

11. Jerald Greenberg, "Looking Fair vs. Being Fair: Managing Impressions Of Organizational Justice", *Research in Organizational Behavior*, ed. B.M. Staw și L.L. Cummings (Greenwich, CT: JAI Press, 1990).

12. L. Alan Witt și Jennifer G. Myers, "Perceived Environmental Uncertainty and Participation in Decision Making in the Prediction of Perceptions of the Fairness of Personnel Decisions", *Review of Public Personnel Administration* (mai/august 1993): 48-55.

13. R. Karambayya, J. Brett și A. Lytle, "Effects of Formal Authority and Experience on Third-Party Roles, Outcomes, and Perceptions of Fairness", *Academy of Management Journal 35* (1992): 426-38.

14. Carrell, Elbert și Hatfield, 780-84.

15. Edwin A. Locke și G.P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall), 1990.

16. Kenneth N. Wesley și Garry P. Latham, *Developing and Training Human Resources in Organizations* (New York: Harper Collins, 1991); Pentru un articol interesant care se ocupă de consolidarea grupurilor și nu a indivizilor, vezi Donald J. Campbell și Ho-Beng Chia, "Merit Pay, Performance Appraisal, and Individual Motivation: An Analysis to Alternative", *Human Resources Management 37*, nr. 2 (vara 1998): 131-46.

17. Joseph B. Treasfer, "Employer Drug Testing Driving Down Use in Society", *New York Times*, 1993, 21.

CAPITOLUL 19

1. Pentru o ilustrare a complexității controlului în context internațional, vezi Jean-Francois Hennart, "Control in Multinational Firms: the Role of Price and Hierarchy", *Management International Review*, Special Issue 1991, 71-96. Vezi și Anonymous, "Defining Controls", *The Internal Auditor 55*, nr. 3 (iunie 1998): 47.

2. K.A. Merchant, "The Control Function of Management", *Sloan Management Review 23* (vara 1982): 43-55. Pentru un exemplu privind modul în care sistemul de control poate fi folosit cu un model formal de planificare, vezi A.M. Jaeger și B.R. Baliga, "Control Systems and Strategic Adaptations: Lessons from the Japanese Experience", *Strategic Management Journal 6* (aprilie/iunie 1998): 115-34.

3. Robert L. Dewelt, "Control: Key to Making Financial Strategy Work", *Management Review* (martie 1977): 18; Pentru o analiză care leagă planificarea și controlul de conducere, vezi Sushil K. Sharma și Savita Dakhane, "Effective Leadership: The Key to Success", *Employment News 23*, nr. 10 (6 iunie–12 iunie 1998): 1, 15.

4. Pentru o analiză mai amănunțită privind Legea lui Murphy, vezi Grady W. Harris, "Living with Murphy's Law", *Research Technology Management* (ianuarie/februarie 1994): 10-13.

5. Robert J. Mockler, ed., *Readings in Management Control* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1970), 14.

6. Pentru informații despre procesul folosit de Delta Air Lines pentru a controla costurile de distribuție, vezi Perry Flint, "Delta's 'Shot Heard 'Round the World'", *Air Transport World* (aprilie 1995): 61-62.

7. Francis V. McCrory și Peter Gerstberger, "The New Math of Performance Measurement", *Journal of Business Strategy* (martie/aprilie 1991): 33-38; Anonymous, "Measuring Performance Can Prevent Failure", *Metal Center News 38*, nr. 7 (iunie 1998): 80-82.

8. James M. Bright, "A Clear Picture", *Credit Union Management* (februarie 1995): 28-29.

9. Pentru o analiză privind modul în care sunt stabilite standardele, vezi James B. Dilworth, *Productions and Operations Management: Manufacturing and Nonmanufacturing* (New York: Random House, 1986): 637-50. Pentru mai multe informații despre diversele aspecte ale

standardelor și ale stabilirii standardelor, vezi și: Len Eglo, "Save Dollars on Maintenance Management", *Chemical Engineering 97* (iunie 1990): 157-62; Alden M. Hayashi, "GE Says Solid State Is Here To Stay", *Electronic Business 14* (1 aprilie 1988): 52-56; Frank Rose, "A New Age for Business?", *Fortune*, 8 octombrie 1990, 156-64; Edward Basset, "Diamond Is Forever", *New England Business 12* (octombrie 1990): 40-44; David Sheridan, "Getting the Big Picture", *Training* (septembrie 1990): 12-15; Thomas A. Foster și Joseph V. Barks, "The Right Chemistry for Single Sourcing", *Distribution 89* (septembrie 1990): 44-52; Joseph Conlin, "The House That G.E. Built", *Successful Meetings 38* (august 1989): 50-58; Robert W. Mann, "A Building-Blocks Approach to Strategic Change", *Training and Development Journal 44* (august 1990): 23-25; Joel Chernoff, "Global Standards Due Soon", *Pensions & Investments 26*, nr. 1 (12 ianuarie 1998): 1, 29.

10. Pentru un exemplu privind modul în care o firmă depășește standardele de performanță, vezi Peter Nulty, "How to Live by Your Wits", *Fortune*, 20 aprilie 1992, 119-20.

11. Pentru o exemplificare a relației problemă/simptom, vezi Elizabeth Dougherty, "Waste Minimization: Reduce Wastes and Reap the Benefits", *R&D 32* (aprilie 1990): 62-68.

12. Harold Koontz, Cyril O'Donnell și Heinz Weihrich, *Essentials of Management* (New YorK: McGraw-Hill, 1986), 454-59.

13. Pentru un exemplu de control concomitent, vezi Teri Lammers, "The Troubleshooter's Guide", *Inc.* (ianuarie 1992): 65-67.

14. Pentru o analiză a conceptelor de bază ale controlului retroactiv, vezi J. Gregory Ziegler și J. Robert Connell, "For Optimum Control: Modify the Process, Not the Controls (Part I)", *Chemical Engineering* (mai 1994): 132-40.

15. Vijay Sathe, *Control Involvement in Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1982).

16. James D. Wilson, *Controllership: The Work of the Managerial Accountant* (New York: Wiley, 1981). Pentru un exemplu de persoane din organizație cu responsabilități mai specifice și mai limitate de control, vezi discuția cu directorul responsabil cu controlul producției la compania Nissan în John Williams, "Total Logistics – the Profit Driver", *Logistics Focus* (august 1994): 20-24; Pentru o analiză a controlului costurilor în cazul proprietarilor de stadioane, vezi Lee Ann Gjertsen, "Stadiums Spawn Risk Management Challenges", *National Underwriter 102*, nr. 32 (10 august 1998), 7, 16.

17. Pentru alte modalități în care analiza cost-avantaje poate fi folosită de către manageri, vezi G.S. Smith și M.S. Tseng, "Benefit-Cost-Analysis as a Performance Indicator", *Management Accounting* (iunie 1986): 44-49; "The IS (Information System) Payoff", *Infosystems* (aprilie 1987): 18-20.

18. Pentru o analiză a legăturii dintre comportamentul nonverbal și putere, vezi Herman Aguinis, Melissa M. Simonsen și Charles A. Pierce, "Effects of Nonverbal Behavior on Perceptions of Power Bases", *The Journal of Social Psychology 138*, nr. 4 (august 1998): 455-69.

19. Vezi Amitai Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations* (New York: Free Press, 1961), 4-6. Pentru un studiu care analizează importanța diverselor tipuri de putere pentru manageri, vezi Gary Yukl și Cecilia Falbe, "Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations", *Journal of Applied Psychology* (iunie 1991): 416-23.

20. John P. Kotter. "Power, Dependence, and Effective Management", *Harvard Business Review* (iulie/august 1977): 128.

21. Kotter. "Power, Dependence, and Effective Management", 135-36. Pentru o analiză privind modul în care împuternicirea subordonaților poate spori puterea managerilor, vezi Linda A. Hill, "Maximizing Your Influence", *Working Women* (aprilie 1995): 21-22+.

22. Kotter. "Power, Dependence, and Effective Management", 131.

23. Ramon J. Aldag și Timothy M. Stearns, *Management* (Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 1987), 653-54. Vezi și Arnold F. Emch, "Control Means Action", *Harvard Business Review* (iulie/august 1954): 92-98; K. Hall și L.K. Savery, "Tight Rein, More Stress", *Harvard Business Review* (ianuarie/februarie 1986): 160-64.

24. James T. McKenna, "Eastern, Maintenance Heads Indicted by U.S. Grand Jury", *Aviation Week & Space Technology 133* (iulie 1990): 84-86.

25. W. Jerome III, *Executive Control: The Catalyst* (New York: Wiley, 1961), 31-34. Vezi și William Bruns Jr. și E. Warren McFarlan, "Information Tehnology Puts Power in Control Systems", *Harvard Business Review* (septembrie/octombrie 1987): 89-94; C. Jackson Grayson Jr., "Management Science and Business Practice", *Harvard Business Review* (iulie/august 1973): 41-48.

26. Pentru un articol care pune accentul pe importanța înțelegerii și sprijinirii de către management a eforturilor de control din organizație, vezi Richard M. Morris III, "Management Support: An Underlying Premise", *Industrial Management 31* (martie/aprilie 1989): 2-3.

CAPITOLUL 20

1. James B. Dilworth, *Production and Operations Management: Manufacturing and Non-Manufacturing* (New York: Random House, 1986), 3.

2. John W. Kendrick, *Understanding Productivity: An Introduction to the Dynamics of Productivity Change* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1977), 114; Pentru informații despre rolul pe care-l poate juca productivitatea într-o grevă, "What Price Peace?: GM Lost a Lot to the UAW, and Labor Relations Are Still Bad", *Business Week* (10 august 1998): 24; Pentru o analiză interesantă privind modul în care oamenii pot fi motivați să facă mai mult pentru a spori productivitatea, vezi Geoffrey Colvin, "What Money Makes You Do?", *Fortune*, 17 august 1998, 213-14.

3. Lester C Thurow, "Other Countries Are as Smart as We Are", *New Tork Times*, 5 aprilie 1981.

4. Pentru un exemplu privind birourile virtuale create pentru a spori productivitatea, vezi Michael K. Takagawa, "Turn Traditional Work Spaces into Virtual Offices", *Human Resources Professional* (martie/aprilie 1995): 11-14.

5. W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Boston: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986): vezi și Rafael Aguayo, *Dr. Deming:The American Who Taught the Japanese about Quality* (New York: Carol Publishing Group, 1990); 160-64.

6. John J. Dwyer Jr., "Quality: Can You Prove It?", *Fleet Owner* (aprilie 1995): 36.

7. Gerry Davidson, "Quality Circles Didn't Die – They Just Keep Improving", *CMA Magazine*, februarie 1995, 6; vezi

și John B. Miner, *Organizational Behavior: Performance and Productivity* (New York: Random House, 1988), 308-16.

8. John Peter Koss, "Plant Robotics and Automation", *Beverage World* (aprilie 1995), 108.

9. Robert E. Kemper și Joseph Yehuday, *Experiencing Operations Management: A Walk-Through* (Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1991), 48.

10. Richard B. Chase și Nicholas J. Aquilano, *Productions and Operations Management: A Life Cycle Approach* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1981), 4. Pentru o analiză utilă privind prognozarea cererii produsului ca o activitate continuă de management al operațiilor, vezi Jim Browne, "Forecasting Demand for Services", *Industrial Engineering* (februarie 1995): 16-17.

11. Roger W. Schmenner, "Operations Management", *Business Horizons 41*, nr. 3 (mai/iunie 1998): 3-4.

12. Pentru un exemplu privind tipurile de dispunere a resurselor în cazul tipografiilor din Europa, vezi Jill Roth, "Molto Bene", *American Printer* (martie 1994): 54-58.

13. Pentru modalități prin care să ne asigurăm că strategia privind resursele umane este una progresistă, vezi Kevin Barksdale, "Why We Should Update HR Education", *Journal of Management Education 22*, nr. 4 (august 1998): 526-30.

14. Lee J. Krajewski și Larry P. Ritzman, *Operations Management: Strategy and Analysis* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1987), 573. Vezi și A. Ansari și Modarress Batoul, "Just-in-Time Purchasing: Problems and Solutions", *Journal of Purchasing and Materials Management* (august 1986): 11-15; Albert F. Celley, William H. Clegg Arthur W. Smith și Mark A. Vonderembse, "Implementation of JIT in the United States", *Journal of Purchasing and Materials Management* (iarna 1987): 9-15; Pentru probleme care trebuie avute în vedere atunci când folosim metoda just-in-time în domeniul marketingului, vezi S. Altan Erdem și Cathy Owens Swift, "Items to Consider for Just-in-Time Use in Marketing Channels: Toward Development of a Decision Tool", *Industrial Marketing Management 27*, nr. 1 (ianuarie 1998): 21-29.

15. John D. Baxter, "Kanban Works Wonders, but Will It Work in U.S. Industry?" *Iron Age* (7 iunie 1982): 44-48.

16. Pentru analiza controlului costurilor în cazul avioanelor deținute de firme, vezi Mel Mandell, "Why Sharing Jets Is Cost Effective", *World Trade 11*, nr. 7 (iulie 1998): 85.

17. George S. Minmier, "Zero-Base Budgeting: A New Budgeting Technique for Discretionary Costs", *Mid-South Quarterly Business Review 14* (octombrie 1976): 2-8; vezi și Peter A. Phyrr, "Zero-Base Budgeting", *Harvard Business Review* (noiembrie/decembrie 1970): 111-21; E.A. Kurbis, "The Case for Zero-Base Budgeting", *CA Magazine*, aprilie 1986, 104-05; Linda J. Shinn și M. Sue Sturgeon, "Budgeting from Ground Zero", *Association Management 42* (septembrie 1990): 45-48; Gregory E. Becwar și Jack L. Armitage, "Zero-Base Budgeting: Is It Really Dead?", *Ohio CPA Journal 48* (iarna 1989): 52-54; Aaron Wildausky și Arthur Hammann, "Comprehensive versus Incremental Budgeting in the Department of Agriculture", în *Planning Programming Budgeting: A Systems Approach to Management*, ed. Fremont J. Lyden și Ernest G. Miller (Chicago Markham, 1968), 143-44.

18. Chris Argyris, "Human Problems with Budgets", *Harvard Business Review* (ianuarie/februarie 1953); 108.

19. Această secțiune se bazează în principal pe J. Fred Weston și Eugene F. Brigham, *Essentials of Managerial Finance*, ediția a 7-a (Hinsdale, IL: Dryden Press, 1985); vezi și F.L. Patrone și Donald duBois, "Financial Ratio Analysis for the Small Business", *Journal of Small Business Management* (ianuarie 1981): 35.

20. Pentru o prezentare interesantă a analizei indicatorilor în firmele mici, vezi Patrone și duBois, "Financial Ratio Analysis", 35-40.

21. Lester R. Bittle, *Management by Exception* (New YorK: McGraw-Hill, 1964); Frederick W. Taylor, *Shop Management* (New York: Harper & Bros., 1911), 126-27.

22. Aceste două reguli sunt adaptate după *Boardroom Reports 5* (mai 1976): 4.

23. Robert J. Lambrix și Surenda S. Singhvi, "How to Set Volume-Sensitive ROI Targets", *Harvard Business Review* (martie/aprilie 1971): 174.

24. Pentru o enumerare și analiză a instrumentelor cantitative și a folosirii lor adecvate, vezi Kemper și Yehudai, *Experiencing Operations Management*, 341-55. Pentru o analiză și exemple privind programarea liniară, analiza punctului critic, măsurarea muncii, proba de omologare, tabelele de plată, analiza valorii, proiectarea asistată de calculator (CAD), ingineria asistată de calculator (CAE), producția asistată de calculator (CAM), planificarea resurselor de producție, tehnica evaluării și a trecerii în revistă a programului (PERT), planificarea nevoilor de capacitate, precum și controlul intrărilor/ieșirilor, vezi Jay Heizer și Barry Render, *Productions and Operations Management: Strategies and Tactics* (Needham Heights: MA: Allyn and Bacon, 1993).

CAPITOLUL 21

1. Garland R. Hadley și Mike C. Patterson, "Are Middle-Paying Jobs Really Declining?", *Oklahoma Business Bulletin 56* (iunie 1988): 12-14; A. Essam Radwan și Jerome Fields, "Keeping Tabs on Toxic Spills", *Civil Engineering 60* (aprilie 1990): 70-72; Dean C. Minderman, "Marketing: Desktop Demographics", *Credit Union Management 13* (februarie 1990): 26.

2. Henry Mintzberg, "The Myth of MIS", *California Management Review* (toamna 1972): 92-97; Jay W. Forrester, "Managerial Decision Making", în *Management and the Computer of the Future*, ed. Martin Greenberger (Cambridge, MA și New York: MIT Press and Wiley, 1962), 37.

3. Analiza se bazează în mare parte pe Robert H. Gregory și Richard L. VanHorn, "Value and Cost of Information", în *Systems Analysis Techniques*, ed. J. Daniel Conger și Robert W. Knapp (New York: Wiley, 1974), 473-89.

4. John T. Small și William B. Lee, "In Search of MIS", *MSU Business Topics* (toamna 1975): 47-55.

5. G. Anthony Gorry și Michael S. Scott Morton, "A Framework for Management Information Systems", *Sloan Management Review 13* (toamna 1971): 55-70.

6. Stephen L. Cohen, "Managing Human Resource Data Keeping Your Data Clean", *Training and Development Journal 43* (august 1989): 50-54.

7. Michael A. Verespej, "Communications Technology: Slave or Master?", *Industry Week* (19 iunie 1995): 48-55; John C. Scully, "Information Overload?", *Managers Magazine*, mai 1995, 2.

8. T. Mukhapadhyay și R.B. Cooper, "Impact of Management Information Systems on Decisions", *Omega 20* (1992): 37-49.

9. Robert W. Holmes, "Twelve Areas to Investigate for Better MIS", *Financial Executive* (iulie 1970): 24. Jeffrey A. Coopersmith, "Modern Times: Computerized Systems Are Changing the Way Today's Modern Catalog Company Is Structured", *Catalog Age 7* (iunie 1990): 77-78. Pentru un exemplu interesant privind modul în care o firmă poate să descentralizeze SIM; vezi John E. Framel și Leo F. Haas III, "Managing the Dispersed Computing Environment at Mapco, Inc.", *Journal of Systems Management 43*: 6-12.
10. Kenneth C. Laudon și Jane Price Laudon, *Management Information Systems: Organization and Technology* (New York: Macmillan, 1993), 38.
11. Pentru o analiză privind modul în care un SIM bine gestionat promovează informații utile, vezi Albert Lederer și Veronica Gardner, "Meeting Tomorrow's Business Demands through Strategic Information Systems Planning", *Information Strategy: The Executive's Journal* (vara 1992): 20-27.
12. Richard A. Johnson, R. Joseph Monsen, Henry P. Knowles și Borge O. Saxberg, *Management System and Society: An Introduction* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1976), 113-20; James Emery, "Information Technology in the 21st Century Enterprise", *MIS Quarterly* (decembrie 1991): xxi-xxiii.
13. Robert G. Murdick, "MIS for MBO", *Journal of Systems Management* (martie 1977): 34-40.
14. F. Warren McFarlan, "Problems in Planning the Information System", *Harvard Business Review* (martie/aprilie 1971): 75.
15. David S. Stoller și Richard L. Van Horn, *Design of a Management Information System* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 1958).
16. Craig Barrow, "Implementing an Executive Information System: Seven Steps for Success", *Journal of Information Systems Management 7* (primăvara 1990): 41-46.
17. Bertram A. Colbert, "The Management Information System", *Management Services 4* (septembrie/octombrie 1967): 15-24.
18. Adaptare după Henry Mintzberg, "The Manager's Job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review* (iulie/august 1975): 58.
19. William R. King și David I. Cleland, "Manager Analysis Teamwork in MIS", *Business Horizons 14* (aprilie 1971): 59-68; Regina Herzlinger, "Why Data Systems in Nonprofit Organizations Fail", *Harvard Business Review* (ianuarie/februarie 1977): 81-86; John Sculley, "The Human Use of Information", *Journal for Quality and Participation* (ianuarie/februarie 1990): 10-13; Richard Discenza și Donald G. Gardner, "Improving Production by Managing for Retention", *Information Strategy: The Executive's Journal* (primăvara 1992): 34-38.
20. David Harvey, "Making Sense of the Data Deluge", *Director 42* (aprilie 1989): 139-40.
21. Robert Chaiken, "Pitfalls of Computers in a CPA's Office", *Ohio CPA Journal 46* (primăvara 1987): 45-46; John E. Framel, "Managing Information Costs and Technologies as Assets", *Journal of Systems Management 41* (februarie 1990): 12-18; Martin D.J. Buss, "Penny-Wise Approach to Data Processing", *Harvard Business Review* (iulie/august 1981): 111; James A. Yardley și Parez R. Sopanwala, "Break-Even Utilization Analysis", *Journal of Commercial Bank Lending 72* (martie 1990): 49-56.
22. Steven L. Mandell, *Computers and Data Processing: Concepts and Applications with BASIC* (St. Paul, MN: West Publishing, 1982), 370-91.
23. Mark G. Simkin, *Computer Information Systems for Business* (Dubuque, IA: William C. Brown, 1987), 299-301.
24. Pentru informații suplimentare despre aceste pachete de softuri, vezi *Lotus 1-2-3 Reference Manual* (Cambridge, MA: Lotus Development Corporation, 1985); Timothy J. O'Leary, *The Student Edition of Lotus 1-2-3* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1989); *IFPS User's Manual* (Austin, TX: Execucom Systems Corporation, 1984).
25. Ron Evans, "Systems for Growing Firms", *Black Enterprise* (aprilie 1995): 44-45.
26. Kathleen Kiley, "Spin-Offs Stake Claim in LAN Rush", *Catalog Age* (mai 1995): 24; David Reeve, "How Much Is Too Much?", *Computing Canada* (11 mai 1994): 47.
27. Jill Ellsworth și Matthew V. Ellsworth, *Marketing on the Internet: Multimedia Strategies for the World Wide Web* (New York: Wiley, 1995), 3; James Coates, "A Mailbox in Cyberspace Brings the World to Your PC", *Chicago Tribune*, 26 martie 1995, sec. 19, 1.
28. David Sachs și Henry Stair, *Hands-on Internet: A Beginning Guide for PC Users* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1994), 3.
29. Ellsworth și Ellsworth, *Marketing and the Internet*, xv.
30. Steve Williams, "The Internet – Exploring Its Uses for Economic Development", *Economic Development Review* (iarna 1995): 64-69; Gerry Khermouch, "Holiday Inn Books in the Net; Apollo 13 Launches in Cyberspace", *Brandweek*, 19 iunie 1995, 16.
31. Samuel C. Certo, *Supervision* (New YorK: Irwin/McGraw-Hill, 2000).
32. Anonymous, "Fast Fact", *Fast Company*, octombrie 1998, 84.
33. Emily Esterson, "Inner Beauties", *Inc. Technology*, nr. 4, (1998): 79-109.
34. Wayne Kawamoto, "Click Here for Efficiency", *Business Week Enterprise*, 7 decembrie 1998, 12, 14.
35. Douglas A. Blackmon, "Will FedEx Shifts from Moving Boxes to Bytes?", *Wall Street Journal*, 20 noiembrie 1998, B1, B8.

CAPITOLUL 22

1. "The Push for Quality", *Business Week* (8 iunie 1987): 131.
2. A.V. Feigenbaum, *Total Quality Control* (New YorK: McGraw-Hill, 1983).
3. Michael Schroeder, "Heart Trouble at Pfizer", *Business Week* (26 februarie 1990): 47-48.
4. Pentru o analiză privind firmele care au dobândit recent Premiul Malcom Baldrige pentru calitate, vezi Karen Bemovski, "1994 Baldrige Award Recipients Share Their Expertise", *Quality Progress* (februarie 1995): 35-40.
5. Pentru mai multe informații despre acești specialiști, vezi Charles H. Fine și David H. Bridge, "Managing Quality Improvement", *Quest for Quality: Managing the Total System*, ed. M. Sepheri (Nocross, GA: Institute of Industrial Engineers, 1987), 66-74.
6. Pentru a parcurge o serie dintre cele mai remarcabile cărți ale lui Crosby în acest domeniu, vezi Philip B. Crosby, *Quality Is Free* (New YorK: McGraw-Hill, 1979); *Quality Without Tears* (New YorK: McGraw-Hill, 1984); *Let's Talk Quality: 96 Questions You Always Wanted to Ask Philip Crosby* (New YorK: McGraw-Hill, 1989); și *Leading* (New YorK: McGraw-Hill, 1990).

7. Michael J. O'Connor, "A Way of Corporate Life", *Supermarket Business* (mai 1995): 69-75.
8. Cele 14 puncte ale lui Deming (revizuite în ianuarie 1990) retipărite din *Out of Crisis* de W. Edwards Deming, cu permisiunea MIT și W. Edwards Deming. Publicată de MIT, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA 02139. Copyright 1986 deținut de W. Edwards Deming.
9. Tracy Benson Kirker, "The Teacher's Still a Student", *Industry Week* (2 mai 1994): 37-38.
10. Alan Robinson, *Modern Approaches to Manufacturing Improvement: The Shingo System* (Productivity Press, 1990), 267-68. Vezi și Gary S. Vasilash, "On Training for Mistake Proofing", *Production* (martie 1995): 42-44.
11. Tim Stevens, "Dr. Feigenbaum", *Industry Week* (4 iulie 1994): 12-16.
12. Ross Johnson și William O. Winchell, *Strategy and Quality* (Milwaukee, WI: American Society for Quality Control, 1989), 1-2.
13. Company Mission Statement, All America Inc., 1991, cu permisiune.
14. Pentru o analiză în sprijinul importanței pregătirii pentru eforturile în domeniul calității întreprinse la nivelul întregii firme, vezi "Dr. W. Edwards Deming", *EBS Journal* (primăvara 1989): 3.
15. Tom Peters, *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution* (New York: Haper & Row, 1987), 88, 98, 326.
16. Joseph Juran, *Juran on Quality Leadership: How to Go from Here to There* (Juran Institute, Inc., 1987), 6.
17. Michael Hammer, "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", *Harvard Business Review* (iulie/ august 1990): 104-12.
18. Pentru o analiză privind motivele pentru care o serie de încercări de reproiectare eșuează, vezi Michael Hammer, "Beating the Risks of Engineering", *Fortune* (15 mai 1995): 105-14.

CAPITOLUL 23

1. Pentru o analiză a problemelor de diversitate din Marea Britanie, vezi Ian Dodds, "Differences Can Be Strengths", *People Management* (20 aprilie 1995): 40-43. Vezi și Raymond Pomerleau, "A Desideratum for Managing the Diverse Workplace", *Review of Public Personnel Administration 14* (iarna 1994): 85-100; Pentru o listă de firme bine cunoscute pentru activitatea lor pozitivă în domeniul diversității, vezi Roy S. Johnson, "The 50 Best Companies for Asians, Blacks and Hispanics", *Fortune 138*, nr. 3 (3 august 1998): 94-96.
2. Liz Winfeld și Susan Spielman, "Making Sexual Orientation Part of Diversity", *Training and Development* (aprilie 1995): 50-51.
3. Judith C. Giordan, "Valuing Diversity", *Chemical & Engineering News*, 20 februarie 1995, 40.
4. Ann M. Morrison, "Leadership Diversity as Strategy", *The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992), 11-28.
5. Prem Benimadh, "Adding Value Through Diversity", *Canadian Business Review* (primăvara 1995): 6-11; Tara Parker-Pope, "Inside P&G, a Pitch to Keep Women Employees", *Wall Street Journal*, 9 septembrie 1998, B1.
6. William B. Johnston și Arnold E. Packer, "Executive Summary", *Workforce 2000: Work and Workers for the Twenty-First Century* (Indianapolis: Hudson Insitute, iunie 1987): xiii-xiv; Pentru o analiză a impactului pe care îl are modificarea aspectelor demografice asupra organizației, vezi Constance L. Hays, "McCormick Faces Changing Demographics, Changing Tastes", *New York Times*, 20 februarie 1998, D1.
7. Roosevelt Thomas, "Affirmative Action or Affirming Diversity", *Harvard Business Review* (1990): 110.
8. Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the Corporation* (New York: Basic Books, 1977).
9. Rosabeth Moss Kanter, "Numbers: Minorities and Majorities", *Men and Women of the Corporation* (New York: Basic Books, 1977), 206-44; Pentru o analiză a acțiunilor de succes întreprinse de Price Waterhouse pentru păstrarea femeilor în firmă, vezi Anonymous, "Secrets of Success", *HR Focus 74*, nr. 8 (august 1997): 10.
10. Ann M. Morrison, *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1992).
11. Susan Webb, *Step Forward: Sexual Harassment in the Workplace* (New York: MasterMedia, 1991); Susan B. Garland, "Finally, A Corporate Tip Sheet on Sexual Harassment", *Business Week* (13 iulie 1998): 39.
12. Ella Bell, "The Bicultural Life Experience of Career Oriented Black Women", *Journal of Organizational Behavior 11* (noiembrie 1990): 459-78.
13. Catherine Dorton Fyock și Anne Marrs Dorton, "Welcome to the Unretirement Generation", *HR Focus* (februarie 1995): 22-23; Pentru informații privind conducerea salariaților mai în vârstă, vezi Carol Hymowitz, "Young Managers Learn How to Bridge the Gap with Older Employees", *Wall Street Journal*, 21 iulie 1998, B1.
14. Jeffrey Sonnenfeld, "Dealing with the Aging Workforce", *Harvard Business Review 56* (1978): 81-92.
15. William B. Johnston și Arnold E. Packer, "Executive Summary", *Workforce 2000: Work and Workers for the Twenty-First Century* (Indianapolis: Hudson Insitute, iunie 1987): xiii-xiv.
16. Jean Kim, "Issues in Workforce Diversity", *Pannel Presentation at the First Annual National Diversity Conference* (San Francisco: mai, 1991).
17. *The Holy Bible*, Authorized King James Version (Nashville: Holman Bible Publishers, 1984).
18. J. Stewart Balck și Hal B. Gregersen, "Serving Two Masters: Managing the Dual Allegiance of Expatriate Employees", *Sloan Management Review* (vara 1992): 61-71.
19. Les Donaldson și Edward E. Scannell, *Human Resource Development: The New Trainer's Guide*, ediția a 2-a (Reading, MA: Addison-Wesley, 1986, 8-9.

Surse bibliografice

CAPITOLUL 1

Studiu de caz introductiv: Gene Sloan, "Disney Coes Wild", *USA Today*, 17 aprilie 1998, 1D; Mar Genther, "Disney's Call of the Wild", *Fortune*, 13 aprilie 1998, 120-124; T. Trent Gegax, "Booming Amusement Parks: The Theme Is Extreme", *Newsweek*, 30 martie 1998, 12. **Tabel 1.1:** Harris Collingwood, "The Ten Highest-Paid Female Executives", *Across the Board*, ianuarie 1998, 10. **Figura 1.5:** Paul Hersey și Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, ediția a 5-a, © 1998, pag. 8. Retipărită cu permisiunea Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, NJ. **Figura 1.6:** Douglas T. Hall, *Careers in Organizations*. © 1976 Scott, Foresman and Company. Retipărită cu permisiune. **Tabel 1.2:** Retipărit cu permisiunea editurii, din "Improving Professional Development by Applying the Four-Stage Career Model", de Paul H. Thompson, Robin Zenger Baker și Norman Snallwood, *Organizational Dynamics* (toamna 1986): 59. © 1986. American Management Association, New York. Toate drepturile rezervate.

CAPITOLUL 2

Studiu de caz introductiv: David Leonhardt, "McDonald's: Can It Regain Its Golden Touch?" *Busines Week*, 9 martie 1998, 70; Shannon Stevens, "McDonald's Realigns Marketing Arm", *Brandweek 39*, nr. 11 (16 martie 1998): 4; Ralph Raffio, "Did Somebody Say...", *Restaurant Business 97*, nr. 4, (15 februarie 1998): 28-46. **De la un sector de activitate la altul:** Anonymous, "L.L. Bean Scores Efficiency Gains with Data Collection Upgrade", *Modern Materials Handling 52*, nr. 14 (decembrie 1997): S12-S14; **Calitatea sub reflector:** Jeremy Main, "How to Win the Baldrige Award", *Fortune Magazine*, 23 aprilie 1990, 101-116; Christopher W. I. Hart, Christopher Bogan și Dan O'Brien, "When Winning Isn't Everything", *Harvard Business Review* (ianuarie/februarie 1990): 209. **Managementul și Internetul:** Michel Marriott, "The Sad Ballad of the Cybercafe", *New York Times*, 16 aprilie 1998, G1. **Oameni sub reflector:** Ben Nagler, "Recasting Employees into Teams", *Workforce 77*, nr. 1 (ianuarie 1998): 101-106. **Studiu de caz:** John A. Byrne, "The Shredder", *Business Week*, 15 ianuarie 1996; Mary Kane, "Downsizing: Profit vs. Pain", *The Atlanta Journal-Constitution*, 14 ianuarie 1996, p. C1-2; "Scott Paper Company", *Hoover's Company Profile Database* (Austin, TX: The Reference Press, 1995).

CAPITOLUL 3

Studiu de caz introductiv: Joseph Pereira, "Toy Maker Faces Dilemmas As Water Gun Spurs Violence", *Wall Street Journal*, 11 iunie 1992, B1, B9. Retipărit cu permisiunea *Wall Street Journal*, 1992. Dow Jones & Company, Inc. Toate drepturile rezervate în întreaga lume. Karen Benezra, "Hardee's Hopes to Soak Mac, BK Summer Kid Promos", *Brandweek*, 28 februarie 1994, 12; Anne G. Pepper, "Deadly Toys Aren't Good Business", *Japan 21st*, decembrie 1994, 15. **Tabel 3.2:** Sandra L. Holmes, "Executive Perceptions of Social Responsibility", *Busines Horizons* (iunie 1976). Copyright, 1976, the Foundation for the School of Business de la Indiana University. Retipărit cu permisiune. **Problemele globale sub reflector:** Edgar S. Wollard Jr. "The 'Soul' Factor in Corporate Growth and Prosperity", *Directors and Boards* (iarna 1989): 4-8. **Figura 3.1:** The Eli Broad College of Business, Michigan State University. **Diversitatea sub reflector:** Glenn Hasek, "Breaking Barriers: Education Erases False Perceptions of Minority Opportunities", Hotel & Motel Management 207 (24 februarie 1992): 21-22. **Figura 3.2:** Kenneth E. Newgren, "Social Forecasting: An Overview of Current Business Practices", în Archie B. Carroll, ed., *Managing Corporate Social Responsibility*. Copyright © 1977 deținut de Little, Brown and Company (Inc.). Retipărită cu permisiunea autorului. **Figura 3.3:** Retipărită cu permisiunea *Harvard Business Review*, din "How Companies Respond to Social Demands" de Robert W. Ackerman (iulie/august 1973): 96. Copyright © 1973 by the President and Fellows of Harvard College; toate drepturile rezervate. **Figura 3.4:** John L. Paulszek, "How Three Companies Organize for Social Responsibility", Retipărită cu permisiunea *Business and Society Review* (vara 1973): 18. Warren, Gorham și Lamont, Inc., 210 South St., Boston MA. Toate drepturile rezervate. **De la un sector de activitate la altul:** Rhymer Rigby, "Tutti-Frutti Capitalists", *Management Today*, februarie 1998, 54-56. **Managementul și Internetul:** Thomas E. Weber, "On-Line: Intel Proposal Is Angering Web Publishers", *Wall Street Journal*, 16 ianuarie 1998, B1; Gary H. Anthes, "Businesses May Vie for 'Net Seal of Ethics'" *Computerworld 30*, nr. 34 (19 august 1996): 65. **Figura 3.5:** Retipărită cu permisiunea Johnson & Johnson. **Figura 3.6:** Retipărită cu permisiunea "Code of Ethics and Standards of Conduct" (Orlando, FL: Martin Marietta, n.d.): 3. **Studiu de caz:** "Informed Consent", *Business Week*, 2 octombrie 1995, 104-16; "Fatal Litigation", *Fortune*, 30 octombrie 1995, 137-58.

CAPITOLUL 4

Studiu de caz introductiv: Karen Benezra, "Baskin in Sara Lee's Glory", *Brandweek 35* (12 septembrie 1994): 4; Beth Lorenzini, "Sweets Chains Bundle Up in Nontraditional Sites", *Restaurants & Institutions 104* (15 iulie 1994): 98-100; Richard Martin, "Baskin Robbins Brings U.S. Ice Cream Back to Embargo-Free Ho Chi Minh city", *The Orlando Sentinel*, 28 decembrie 1994, B-5. **Figura 4.1:** *Survey of Current Business 77*, nr. 7 (iulie 1997): 84. **Tabel 4.1:** Brian Zajac, "Free Trade Payback", *Forbes*, 15

iulie 1996, 288. Editat după un articol original din numărul pe februarie 1998 al *Management Today*, cu permisiunea proprietarului copyright-ului, Haymarket Business Publications, Ltd. **Tabel 4.2:** Gustavo Lombo, "The Land of Opportunity", *Forbes*, 15 iulie 1996, 293. Retipărit cu permisiunea *Forbes Magazine*. **Tabel 4.3:** Neil H. Jacoby, "The Multinational Corporation", *Center Magazine 3* (mai 1970): 38-55. Retipărit cu permisiune. **Etica sub reflector:** "Japanese New Earth 21 Plan", Peter Jennings în World News Tonight, *ABC Network* (14 decembrie 1992). **Managementul și Internetul:** Lewis Rose și John Feldman, "How to Stay within International Law on the Internet", *The Magazine for Magazine Management*, 1998, 249-250; Chris Gosnell, "Jourisdiction on the Net: Defining Place in Cyberspace", *Canadian Business Law Journal 29*, nr. 3 (februarie 1998): 344-363. **De la un sector de activitate la altul:** Adaptat după Steve Barth, "Wheel World Solutions", *World Trade 11*, nr. 5 (mai 1998): 42-45. **Figura 4.4:** Richard D. Robinson, *International Management* (Hinsdale, IL: Dryden Press, 1967). Retipărită cu permisiune. **Oameni sub reflector:** Valerie Frazee, "Send Your Expats Prepared for Success", *Workforce 3*, nr. 3 (mai 1998): 15-16. **Studiu de caz:** "A Conversation with Roberto Goizueta and Jack Welch", *Fortune*, 11 decembrie 1995, 96-102; Milton Moskowitz, Michael Katz și Robert Levering, *Everybody's Business: An Almanac* (San Francisco: Harper & Row, 1980), 16-20; Chris Roush, "Coca-Cola's Global Growth Takes Hit", *The Atlanta Journal-Constitution*, 22 decembrie 1995, IG; Kenneth Shea, "Top Quality Buys", *The Outlook* (New York: Standard & Poor's, 11 octombrie 1995) S3.

CAPITOLUL 5

Studiu de caz introductiv: Robert Lenzner și Peter Newcomb, "The Vindication of Sumner", *Forbes*, 15 iunie 1998, 50; Eben Shapiro, "Blockbuster's Return is on Fast Forward, Says CEO with Big Plans for Rentals", *Wall Street Journal*, 7 aprilie 1998, A3. **Problemele globale sub reflector:** Ted Agresa, "Asea Brown Bovery – A Model for Global Management", *R & D 33* (decembrie 1991): 30-34; Paul R. Sullivan, "Executive Excellence", *R & D 33* (septembrie 1991): 9-10. **Figura 5.2:** Jon H. Barrett, *Individual Goals and Organizational Objectives: A Study of Integration Mechanisms*, 5. Copyright © 1970 by the Institute for Social Research, The University of Michigan. Retipărită cu permisiune. **Managementul și Internetul:** Dean Takahashi, "Game Plan: Video-Game Makers See Souring Sales Now – and Lots of Trouble Ahead", *Wall Street Journal*, 15 iunie 1998, R10. **De la un sector de activitate la altul:** Robert L. Simison, "Goodyear Is Expected to Unveil Manufacturing Technology Gains", *Wall Street Journal*, 9 februarie 1998, B7C. **Diversitatea sub reflector:** Samuel K. Skinner, "Workforce Diversity", *Bureaucrat 20* (vara 1991): 29-31. **Figura 5.4:** Joseph L. Massie și John Douglas, *Managing*. © 1985, pag. 244. Retipărită cu permisiunea Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ. **Tabel 5.2:** Howard M. Carlisle, *Management Concepts and Situations*, 598, © 1976. Publicat de Science Research Associates. Retipărit cu permisiunea autorului. **Tabel 5.3:** Retipărit cu permisiunea A.N. Geller, *Executive Information Needs in Hotel Companies* (New York: Peat Marwick Main, 1984): 17. © Peat Marwick Main & Co., 1984. **Figura 5.5:** După Samuel C. Certo, Stewart T. Husted și Max E. Douglas, *Business*, ediția a 3-a, 205. Copyright © 1990 deținut de Allyn și Bacon. Retipărită cu permisiunea Prentice Hall. **Studiu de caz:** The Atlanta Olympic Committee On-line (http://www.atlanta.olympic.org); The International Olympic Committee On-line (http://www.olympic.org); *The Atlanta-Journal Constitution* Olympic Reports On-line (http://www.ajc.com); "The Disposable Games", *The Atlanta-Journal Constitution*, 8 decembrie 1995, K1.

CAPITOLUL 6

Studiu de caz introductiv: James P. Miller, "DuPont Adds Women's Clothes to Its Mix", *Wall Street Journal*, 9 ianuarie 1995, B1, B2. **De la un sector de activitate la altul:** James Risen, "Getting Back to Basics, C.I.A. Is Hiring More Spies", *The New York Times*, 27 iunie 1998, 9. **Managementul și Internetul:** Stephen Lawton, "Betting It All on the Web", *LAN Times 14*, nr. 26 (18 decembrie 1997): 14. **Figura 6.5:** William R. King și David I. Cleland, "A New Method for Strategic Systems Planning", *Business Horizons* (august 1975): 56. Copyright, 1975, by the Foundation for the School of Business Administration at Indiana University. Retipărită cu permisiune. **Etica sub reflector:** Jean Marie Hubert van Engelshoven, "Corporate Environmental Policy in Shell", *Long-Range Planning 24* (decembrie 1991): 17-24. **Calitatea sub reflector:** Bryan Siegal, "Organizing for a Successful CE Process", *Industrial Engineering 23* (decembrie 1991): 15-19. **Studiu de caz:** The Quaker Oats Company, *Hoover's Company Profile Database* (Austin, TX: The Reference Press, 1996); "Busines Brief – Quaker Oats Co.: Fiscal 2nd Quarter Loss Is Reported by Company", *Wall Street Journal*, 7 februarie 1996, B6; "Will Quaker Get the Recipe Right?" *Business Week*, 5 februarie 1996, 140-45.

CAPITOLUL 7

Studiu de caz introductiv: Melanie Warner, "Gateway to Wealth", *Fortune*, 8 septembrie 1997, 80; Roger O. Crockett, "Gateway Loses the Folksy Shtick", *Businessweek*, 6 iulie 1998, 80-84. **Managementul și Internetul:** Kara Swisher, "Software: A Web Pioneer Does a Delicate Dance with Microsoft", *Wall Street Journal*, 12 februarie 1998, B1. **Tabel 7.1:** Herbert A. Simon, *The Shape of Automation* (New York, Harper & Row, 1965), 62. Folosit cu permisiunea autorului. **Figura 7.3:** Retipublicată cu permisiunea E.I. du Pont de Nemours & Company. **Problemele globale sub reflector:** "United Technologies: Like Japan, but Different", *Economist* (UK) 317 (3 noiembrie 1990): 76-77. **Oameni sub reflector:** Kevin Kelly, "The New Soul of John Deere", *Busines Week*, 31 ianuarie 1994, 64-66. **De la un sector de activitate la altul:** Nikhil Deogun, "Ivester Sees Rise in Sales, Opportunity for Coke in Turmoil", *Wall Street Journal*, 22 decembrie 1997, A4; Frederick Kempe, "While Some Count Their Losses in Asia, Coca-Cola's Chairman Sees Opportunity", *Wall Street Journal*, 6 februarie 1998, B6. **Figura 7.7:** Copyright © 1964 by the President and Fellows of Harvard College; toate drepturile rezervate. **Figura 7.8:** Samuel C. Certo, Supervision: Quality and Diversity Through Leadership (Chicago: Austin Press/Irwin, 1995), 202.

CAPITOLUL 8

Studiu de caz introductiv: Mark Maremont, "Gillette's New Strategy Is to Sharpen Pitch to Women", *Wall Street Journal*, 11 mai 1998, B1; Mark Maremont, "A Cut Above? Gillette Finally Reveals Its Vision of the Future, and It Has Three Blades – But Firm's Bet That Shavers Will Pay a 30% Premium Is a Double-Edged Sword – Secrecy at 'Plywood Ranch'", *Wall Street Journal*, 14 aprilie 1998, A1. **De la un sector de activitate la altul:** Lisa Bannon, "Mattel Plans to Double Sales Abroad", *Wall Street Journal*, 11 februarie 1998, A3 și Lisa Bannon, "Mattel Earnings Soar 82%, Lifted by Core Toy Lines", *Wall Street Journal*, 4 februarie 1998, B13. **Tabel 1.1:** (a) și (b) bazat pe E. Meadows, "How Three Companies Increased Their Productivity", *Fortune Magazine*, 10 martie 1980, 92-101. (c) bazat pe William B. Johnson, "The Transformation of a Railroad", *Long-Range Planning 9* (decembrie 1976): 18-23. **Figura 8.1:** Samuel C. Certo și J. Paul Peter, *Strategic Management: Concepts and Applications* (New YorK: McGraw-Hill, Inc.,1991). Retipărită cu permisiunea The McGraw-Hill Companies. **Etica sub reflector:** Joshua Levine, "Locking Up the Weekend Warriors", *Forbes*, (2 octombrie 1989), 234-235. **Managementul și Internetul:** Kate Berry, "Travel Stock Jumps on Sales, Internet News", *Wall Street Journal*, 20 aprilie, 1998, B11. **Tabel 8.2:** Arvind V. Phatak, *International Dimensions of Management*, ediția a 2-a, 1989, 6. Copyright by Wadsworth, Inc. Retipărit cu permisiunea editurii. **Calitatea sub reflector:** Julie Johnson, "New Mission Statement Creates Unity for Health Care System", *Trustee 45* (februarie 1992): 10, 23. **Figura 8.3:** © 1970 The Boston Consulting Group, Inc. Toate drepturile rezervate, Publicată cu permisiune. **Figura 8.4:** Retipărită cu permisiune de la pag. 32 din *Strategy Formulation: Analytical Concepts* de Charles W. Hofer și Dan Schendel. Copyright © 1978 by South-Western College Publishing Company, a division of International Thomson Publishing. Toate drepturile rezervate. **Figura 8.5:** Retipărită din *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, de Michael E. Porter. **Studiu de caz:** "The View from IBM", *Busines Week*, 20 octombrie 1995, 142-52; "Information Week Industry Update".

CAPITOLUL 9

Studiu de caz introductiv: Guy Collins, "Fiat Will Build, Expand In Italy's Depressed South", *Wall Street Journal*, 29 noiembrie 1990, A9; Retipărit cu permisiunea *Wall Street Journal*, © 1990 Dow Jones & Company, Inc. Toate drepturile rezervate. Vezi și John Rossant, "After Gianni, There Are Mostly Questions", *Business Week*, 10 iulie 1995: 55; Rob Cleveland, "European Suppliers on Fast Track", *Ward's Auto World*, iulie 1995, 35-37; și Rossant: "The Man Who's Driving Fiat like a Ferrari", *Busines Week* (23 ianuarie 1995): 82-83. **Etica sub reflector:** Yoshihiko Shimizu, "Toyota Buckles Down to Overtake GM", *Tokyo Business Today* (Japonia) *59* (februarie 1991): 32-34. **Managementul și Internetul:** Stephanie Armour, "Firing Flag Firms' Need for Net Policy", *USA Today*, 1 aprilie 1998, 1B; Jake Lloyd-Smith, "Salomon Gets Tough Over E-Mail Abuse", *South China Morning Post*, 27 aprilie 1998, 1. **Tabel 9.1/9.2:** E. S. Groo, "Choosing Foreign Locations: One Company's Experience", *Columbia Journal of World Business* (septembrie/octombrie 1977): 77. Folosit cu permisiune. **Problemele globale sub reflector:** Mary B. Teagarden, Mark C. Satler și Mary Ann Von Glinow, "Mexico's Maquiladora Industry: Where Strategic Resource Management Makes A Difference", *Organizational Dynamics 20* (iarna 1992): 34-47. **Figura 9.4:** Bruce Colman, "An Integrated System for Manpower Planning", *Business Horizons* (octombrie 1970): 89-95. Copyright 1970, by the Foundation for the School of Business at Indiana University. Retipărită cu permisiune. **De la un sector de activitate la altul:** Frederick M. Biddle, "Boeing Is Placing Bets on Smaller, Cheaper Airliners", *Wall Street Journal*, 6 iulie 1998, A22; Michael Skanpinker, "Dip in Asian Aircraft Predicted", *Financial Times*, 19 iunie 1998, 7. **Figura 9.6:** Philip Kotler, *Marketing Managing Analysis Planning and Control*. © 1967, p. 291. Adaptat cu permisiunea Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ.

CAPITOLUL 10

Studiu de caz introductiv: Susan O'Keefe, "Lucent: The Next Master of the Universe?", *32*, nr. 4, (aprilie 1998): 28-32; "2 Key Posts Filled and Reorganization Planned", *New York Times*, 25 octombrie 1997, 3; Robert Ristelhueber, "Shaking Up the Old Order", *Electronic Business 24*, nr. 1, (ianuarie 1998): 66-67+. **Managementul și Internetul:** Steeve Ditlea, "Click Here if You Care", *Mediaweek 8*, nr. 18 (4 mai 1998): 54-56. **Problemele globale sub reflector:** Tim Davis, "Crowning Achievement", *Beverage World 111* (februarie 1992): 66, 78. **Calitatea sub reflector:** Robert F. Huber, "Mercedes Manufacturing Strategy Is to Keep the Company's Market Niche Full", *Production 103* (octombrie 1991): 60-63. **De la un sector de activitate la altul:** Mary M. Fanning, "A Circular Organization Chart Promotes a Hospital-Wide Focus on Teams", *Hospital & Health Services Administration 42*, nr. 2, (vara 1997): 243-254. **Studiu de caz:** "Divide and Conquer?", *Business Week*, 2 octombrie 1995, 56-57; "Just Three Easy Pieces", *Time*, 2 octombrie 1995, 47-48; "Strategic Restructuring for the 21st Century", remarci făcute de Robert Allen, 20 septembrie 1995.

CAPITOLUL 11

Studiu de caz introductiv: CNN Cable News Network "Pinnacle" interview, 24 septembrie 1998 și Dennis P. Kimbro, "Dreamers: Black Sales Heros and Their Secrets", *Success 37*, (mai 1990): 40-41; Fonda Marie Lloyd ,"A Cookie by Any Other Name", *Black Enterprise*, (ianuarie 1995): 22; Hank Kim, "DiMassimo Gets Famous Amos Founder's $5 Mil. Muffin Account", *Adweek 38*, nr. 13, (31 martie 1997): 41. **Managementul și Internetul:** Frank Hayes, "Where Have All Coders Gone?", *Computerworld 32*, nr. 21 (25 mai 1998): 12; Brian Reed, "Is Departments: Wake Up and Get Online", *Hotel and Motel Management 211*, nr. 11 (17 iunie 1996): 27. **Tabel 11.1:** Retipărit cu permisiunea American Management Association, din "Roles and Relationships Clarifying the Manager's Job", de Robert D. Melcher, *Management Review* (mai/iunie 1967): 35, 38-39. © 1967 American Management Association, New York. **Etica sub reflector:** Joseph Conlin, "The House That GE Built", *Successful Meetings* 38 (august 1989): 50-58. **Diversitatea sub reflector:** Zachary Schiller, "No More Mr. Nice Guy at P&G – Not by

a Long Shot", *Business Week* (3 februarie 1992): 54-56. **Figura 11.3:** David B. Starkweather, "The Rationale for Decentralization in Large Hospitals", *Hospital Administration 15* (primăvara 1970): 139. Cu amabilitatea dr. P.N. Ghei, Secretary General Indian Hospital Association, New Delhi, India. **De la un sector de activitate la altul:** Kelvin Childs, "Publishing Centralization Efficiency Move", *130*, nr. 30, (26 iulie 1997): 6-7. **Studiu de caz:** "Wanted: Company Change Agents", *Fortune*, 5 februarie 1996, 60-61.

CAPITOLUL 12

Studiu de caz introductiv: Susana Schwartz, "NW: Mutual Improves Agent Recruitment Process", *Insurance & Technology 22*, nr. 7 (iulie 1997): 14-16; "America's Most Admired Life Insurance Companies", *Fortune*, 2 martie 1998. **Managementul şi Internetul:** Robert Bellinger, "Job Recruiting All the Rage on Web", *Electronic Engineering Times*, nr. 1011 (8 iunie 1998): 151-154; **Figura 12.2:** Retipărită cu permisiunea Macmillan Publishing Company din *The Management of People at Work: Readings in Personnel*, ediția a 2-a, de Dale S. Beach. Copyright © 1985. Adaptat cu permisiunea Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. **Figura 12.3, 12.4, 12.5:** Walter S. Wikstrom, "Developing Managerial Competence: Concepts, Emerging Practices", *Studies in Personnel Policy* nr. 189, 14. Folosite cu permisiune. **Figura 12.6:** Retipărită cu permisiunea L. C. Megginson, *Providing Managing Talent for Small Business* (Baton Rouge, LA, Division of Research, College of Business Administration, Louisiana State University, 1961): 108. **Problemele globale sub reflector:** Anne Ferguson, "Compaq's Personnel Solution", *Management Today* (mai 1989): 127-128; Prabhu Guptara, "Searching the Organization for Cross-Cultural Operators", *International Management 41* (august 1986): 40-42. **Tabel 12.1:** Dale Feuer, "Where the Dollars Go". Retipărit din numărul pe octombrie 1985 al revistei *Training*, The Magazine of Human Resources Development, 53. Copyright 1985, Lakewood Publications, Inc., Minneapolis, MN 612-333-0471. Toate drepturile rezervate. **De la un sector de activitate la altul:** Bernie Knill, "Furniture Making, MES Style", *Material Handling Engineering 53*, nr. 5, (mai 1998): 42-46. **Tabel 12.2:** Andrew F. Sikula, *Personnel Administration and Human Resource Management* (New York: John Wiley & Sons, 1976): 208-211. **Studiu de caz:** "Buy! Employee Solutions, Inc.", *The Volume Investor Special Update*, 8 iunie 1995; Blomberg Business Wire, 5 februarie 1996.

CAPITOLUL 13

Studiu de caz introductiv: Mahlon Apgar, IV, "The Alternative Workplace: Changing Where and How People Work", *Harvard Business Review*, (mai-iunie 1998): 121-136; Stephanie Armour, "Success of Telecommuting Dispels Myth", *USA Today*, 17 aprilie 1998, 28; Anonymous, "How AT&T Took Telecommuting On-line", *The Management Accounting Magazine*, decembrie 1996/ianuarie 1997, 14. **Figura 13.5:** Don Hellriegel şi John W. Slocum Jr. "Integrating Systems Concepts and Organizational Strategy", *Business Horizons 15* (aprilie 1972): 73. Copyright, 1972, by the Foundation for the School of Business at Indiana University. Retipărită cu permisiune. **De la un sector de activitate la altul:** Steven Johnson, "Manager's Journal: Apple Gains on Microsoft", *The Wall Street Journal*, 16 noiembrie 1998, A38; Apple Company home page; David Kirkpatrick, "The Second Coming of Apple", *Fortune 138*, nr. 9 (9 noiembrie 1998): 86-92. **Etica sub reflector:** Jonathan Lee, *Pulp & Paper 66* (martie 1992): 198-200. **Figura 13.4, 13.5:** John F. Mee, "Matrix Organization", *Business Horizons* (vara 1964): 71. Copyright, 1964, by the Foundation for the School of Business at Indiana University. Retipărită cu permisiune. **Diversitatea sub reflector:** Beverly Geber, "The Disabled: Ready, Willing and Able", *Training 27* (decembrie 1990): 29-36. **Figura 13.7:** Retipărită cu permisiunea *Harvard Business Review*. Din "Breakthrough in Organization Development" de Robert R. Blake, Jane S. Mouton, Louis Barnes şi Larry Greiner (noiembrie/decembrie 1964): 136. Copyright © 1964 by the President and Fellows of Harvard College; toate drepturile rezervate. **Managementul şi Internetul:** David Ashton, "Geography Lessons", *People Management 4*, nr. 6 (19 martie 1998): 46-49, site-ul firmei şi 1998 Annual Report. **Figura 13.8:** Thomas H. Davenport şi Keri Pearlson, "Two Cheers for the Virtual Office", *Sloan Management Review* (vara 1998): 53. Copyright 1998 by Sloan Management Review Association. Toate drepturile rezervate. **Tabel 13.1:** Carolyn Corbin, "Tips to Ensure Good Communication in a Virtual Office", *Workforce* (noiembrie 1997; supliment). Folosit cu permisiunea ACC. **Studiu de caz:** Robert E. Allen, "Strategic Restructuring for the 21st Century", prezentare, 20 septembrie 1995. AT&T On-line <http://www.att.com/news/speeches/95/950920.raa.html>; John J. Keller, "AT&T Will Eliminate 40,000 Jobs and Take a Charge of $4 Billion", *Wall Street Journal*, 3 ianuarie 1996, A3, A6; Deborah Lohse, "New Jersey to Be Hit Hard by Cutback at Largest Private Employer in State", *Wall Street Journal*, 3 ianuarie 1996, A3, A4. "AT&T Manager Ponder Their Future for Last Day", CNNfn On-line. 29 decembrie 1995; <http://www.cnnfn.com/news/9512/29/att.managers/index.html>; "Out One Door and In Another", *Business Week*, 29 ianuarie 1996, 41.

CAPITOLUL 14

Tabel 14.1: Retipărit cu permisiunea lui Stephen C. Harper, "Business Education: A View from the Top", *Business Forum* (vara 1987): 25. Retipărit cu permisiune. **Figura 14.3, 14.4:** Wilber Schramm, *The Process and Effects of Mass Communication*, © 1954, University of Illinois Press, Champaign, IL. Retipărite cu permisiune. **Managementul şi Internetul:** Roberta Fusaro, "Wimbledon Taps Notes for Web Site", *Computerworld 32*, nr. 27 (6 iulie 1998): 37-38. Retipărit cu permisiune. **De la un sector de activitate la altul:** David Bell, "How Local Government Managers Should Communicate in Organizations", *Public Management 79*, nr. 7 (iulie 1997): 24-25. Retipărit cu permisiune din numărul pe iulie 1997 al *Public Management* publicat de International City/County Management Association ICMA, Washington DC. **Figura 14.5:** Cu permisiunea editurii, din Alex Bavelas şi Dermont Barrett, "An Experimental Approach to Organizational Communication", *Personnel* (martie 1951): 370, © 1951 American Management Association, New York. Toate drepturile rezervate. **Calitatea sub reflector:** Alan Salomon, "Bass Gains Base of Confidence", *Hotel & Motel Management 206* (25

noiembrie 1991): 2, 42. **Figura 14.6:** Retipărită cu permisiunea *Harvard Business Review.* Extrasă din "Management Communication and the Grapevine", de Keith Davis (septembrie/octombrie 1953): 45. Copyright © 1953 by the President and Fellows of Harvard College; toate drepturile rezervate. **Tabel 14.2:** Keith Davis, *Human Behavior at Work*, 396. Copyright © 1972 deținut de McGraw-Hill, Inc. Folosit cu permisiunea McGraw-Hill, Book Company.

CAPITOLUL 15

Studiu de caz introductiv: *Making It Happen*, H. J. Heinz Company Annual Report 1998, 4-7. **Figura 15.2:** Retipărită cu permisiunea *Harvard Business Review.* Din "How to Choose a Leadership Pattern" de Robert Tannenbaum și Warren H. Schmidt (mai/iunie 1973). Copyright © 1973 by the President and Fellows of Harvard College; toate drepturile rezervate. **Managementul și Internetul:** Julie Ritzer Ross, "K-B Toys Expands Information-Exchange System", *Stores 80*, nr. 1 (ianuarie 1998): 56-58; "Kay-Bee Turns in Record '97 Performance", *Discount Store News 37*, nr. 3 (9 februarie 1998): 75; Anonymous, "Temporary Temptations: Retailers Flirt with Seasonal Tenancy", *Chain Store Age 74*, nr. 3 (martie 1998): 173-174. **Figura 15.4:** Retipărită din *Leadership and Decision-Making* de Victor H. Vroom și Philip W. Yetton (tabel 2.1, p. 13), cu permisiunea University of Pittsburgh Press. © 1973 by University of Pittsburgh Press. **Figura 15.5:** Retipărită din *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* de Victor H. Vroom și Arthur G. Jago, 1988, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. Copyright 1987 by V. H. Vroom și A. G. Jago. Folosită cu permisiunea autorilor. **Figura 15.6:** Paul Hersey și Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, ediția a 3-a, 103, © 1977. Retipărită cu permisiunea Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ. **De la un sector de activitate la altul:** Dan Caulfield, "Data Duty", *Inc Magazine 19*, nr. 17 (18 noiembrie 1997): 33-34. **Tabel 15.1:** F.E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, 34. Copyright © 1967 by McGraw-Hill, Inc. Folosit cu permisiunea McGraw-Hill Book Company. **Figura 15.7:** Retipărită cu permisiunea *Harvard Business Review.* Din "Engineer the Job to Fit the Manager" de Fred Fiedler (septembrie/octombrie 1965). Copyright © 1965 by the President and Fellows of Harvard College; toate drepturile rezervate. **Tabel 15.2:** Andrew J. DuBrin, Participant Guide to Module 10: Development of Subordinates (McGregor, TX: Leadership Systems Corporation, 1985), P11. **Diversitatea sub reflector:** Kevin D. Thompson, "Blazing New Trails", *Black Enterprise 21* (ianuarie 1991): 54-57. **Studiu de caz:** Steering Through Turbulence, *Atlanta Journal and Constitution*, 14 ianuarie 1996, F1-F2; "Morale Falters as Change Rocks Delta's Family", *Atlanta Journal and Constitution*, 14 ianuarie 1996, F5; "Turns Out This Critter Can Fly", *Fortune*, 27 noiembrie 1995, 51.

CAPITOLUL 16

Figura 16.3: Lyman Porter și Edward Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance*, 165. Copyright © 1968 Richard D. Irwin Inc. Retipărită cu permisiune. **De la un sector de activitate la altul:** Lisa Cheraskin și Michael A. Campion, "Study Clarifies Job-Rotation Benefits", *Personnel Journal 75*, nr. 11 (noiembrie 1996) 31-38; Tom Russell, "Reinvent Rotation Rule", *Government Executive 30*, nr. 7 (iulie 1998): 62. **Tabel 16.1:** Retipărit cu permisiunea *Harvard Business Review.* Din "One More Time: How Do You Motivate Employees?", de Frederick Herzberg (ianuarie/februarie 1968). Copyright © 1968 by the President and Fellows of Harvard College; toate drepturile rezervate. **Calitatea sub reflector:** Jim Brahan, "A Rewarding Place to Work", *Industry Week 238* (18 septembrie 1989): 15-19. **Tabel 16.2:** Edward G. Thomas, "Workers Who Set Their Own Time Clocks", (primăvara 1987): 50. Retipărit cu permisiunea *Business and Society Review.* **Managementul și Internetul:** Denise Grady, "Keeping Track of Employees' On-Line Voyeurism", *New York Times*, 7 mai 1998, 3; Mitch Wagner, "Firms Spell Out Appropriate Use of Internet for Employees", *Computerworld 30*, nr. 6 (5 februarie 1996): 55. **Studiu de caz:** Interviu cu Glenn Goldberg, Director of Human Resources, Western Pacific Airlines; "If at First You Don't Succeed...", *Forbes*, 12 februarie 1996, 54-58.

CAPITOLUL 17

Studiu de caz introductiv: Timothy Aeppel, "Rolls-RoyceTries to Restore Luster as Car Sales Fade", *Wall Street Journal*, 26 mai 1992, B3. Retipărit cu permisiunea *Wall Street Journal*, © 1992 Dow Jones & Company, Inc. Toate drepturile rezervate în întreaga lume. **Diversitatea sub reflector:** Sherri K. Lindenberg, "Managing a Multi-Ethnic Field Force", *National Underwriter 95* (7 ianuarie 1991): 16-18, 24. **Figura 17.2:** Retipărită cu permisiunea *Harvard Business Review.* Din "Committees on Trial" (probleme revizuite) de Rollie Tillman Jr. (mai/iunie 1960): 163. Copyright © 1960 by the President and Fellows of Harvard College; toate drepturile rezervate. **Etica sub reflector:** Colleen Scanlon și Cornelia Fleming, "Confronting Ethical Issues: A Nursing Survey", *Nursing Management 21* (mai 1990): 63-65. **Figura 17.4:** Figura 11. 5 din *Social Psychology* de Muzafer Sherif și Carolyn W. Sherif. Copyright © 1969 de Muzafer Sherif și Carolyn W. Sherif. Retipărită cu permisiunea Addison-Wesley Educational Publishers, Inc. **Managementul și Internetul:** Beverly Geber, "Virtual Teams", *Training*, aprilie 1995, 36-40. **De la un sector de activitate la altul:** Tim Minahan, "Harley-Davidson Revs Up Development Process Purchasing", *124*, nr. 7 (7 mai 1998), 18-23; Jay Koblenz, "Revving Up to the Motorcycle Craze", *Black Enterprise 29*, nr. 1 (august 1998): 120-121; Tom Weir, "Facing a Wealth of Decisions Spend a Little Time with Ryan Leaf's $11,25 Million Bonus", *USA Today*, 26 august 1998, 3C. **Figura 17.7:** Hans J. Thamhain, "Managing Technologically Innovative Team Efforts Toward New Product Success", *Journal of Product Innovation Management*, martie 1990, 5-18. **Studiu de caz:** "The Fall of an American Icon", *Business Week*, 5 februarie 1996, 34-44; "New Task at Apple: First Order, Then Orders", *Wall Street Journal*, 5 februarie 1996, A3-A4; "Inside Apple's Boardroom Coup", *Business Week*, 19 februarie 1996, 28-30.

CAPITOLUL 18

Studiu de caz introductiv: Adaptat după Terrence L. Johnson, "Workplace Enthusiasm Revivable", *Wall Street Journal*, 4 iunie 1995, G1, 12. **Tabel 18.1:** Angelo J. Kinicki,

Kenneth P. Carson și George W. Bohlander, "Relationships between an Organization's Actual Human Resources Efforts and Employee Attitudes", *Group & Organization Management*, iunie 1992, 142. Retipărit cu permisiunea Sage Publishers. **De la un sector de activitate la altul:** Jane Pickard, "Talent-Spotting NatWest Tackles Inverted Ageism", *People Management 3*, nr. 21 (23 octombrie 1997): 31. **Problemele globale sub reflector:** Adaptat după Michael R. Carrell, Norbert Elbert, *Human Resource Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995); adaptat după James A. McCaffrey Craig A. Hafner, "When Two Cultures Collide: Doing Business Overseas", *Training and Development Journal*, octombrie 1985, p. 26. © 1985; *Training and Development Journal*, American Society for Training and Development. Retipărit cu permisiune. Toate drepturile rezervate.

CAPITOLUL 19

Studiu de caz introductiv: Barbara Carton, "Polaroid to Cut Work Force By Up to 5%", *Wall Street Journal*, 6 februarie 1995, 7A. **De la un sector de activitate la altul:** Emily Knight și Gordon M. Amsler, "Checking in Under Marriott's First Ten Program", *National Productivity Review 17*, nr. 4 (toamna 1998): 53-56. Retipărit cu permisiunea John Wiley & Sons, Inc. **Managementul și Internetul:** Marc Gunther, "NBC Is Old Media, but Its Web Plans Are Real Smart", *Fortune*, 17 august 1998, 191-94. Retipărit cu permisiune specială, Time, Inc. **Diversitatea sub reflector:** Lisa Lebowitz, "A Rainbow Coalition", *Working Women 16* (decembrie 1991): 72-74.

CAPITOLUL 20

Studiu de caz introductiv: Carl Quintanilla, "New Airline Fad: Faster Airport Turnarounds", *Wall Street Journal*, 4 august 1994, B1, B2. **Managementul și Internetul:** Jaikumar Vijayan, "Legacy Access Lets Sallie Mae Go on Web", *Computerworld*, 27 iulie 1998, 61-62. **Figura 20.1:** Retipărită din *Out of Crisis* de W. Edwards Deming cu permisiunea MIT și W. Edwards Deming. Publicată de MIT, Center for Advanced Engineering, Cambridge, MA 02139. Copyright 1986 by W. Edwards Deming. **Calitatea sub reflector:** Stephen Barr, "Adidas on the Rebound", *CFO: The Magazine for Senior Financial Executives* (septembrie 1991): 48-56; Richard A. Melcher, "Now This Should Get Adidas on Its Feet", *Business Week*, 20 iulie 1992, 42. **De la un sector de activitate la altul:** Anonymous, "Robot Curbs Heavy Lifting at Black and Decker", *Modern Material Handling 53*, nr. 4 (aprilie 1998): 55-56. **Figura 20.3:** Richard B. Chase și Nicholas J. Aquilano, *Production & Operations Management: A Life Cycle Approach*, ediția a 4-a, 5. © 1985 Richard D. Irwin, Inc. Retipărită cu permisiune. **Etica sub reflector:** Mary Walton, *Deming Management at Work: Six Successful Companies that Use the Quality Principles of the World Famous W. Edwards Deming* (New York: G. P. Putnam's Sons, 1991): 185-205; Kathleen Morris, "A Bridge Far Enough: Four Years After Buying Firestone Bridgestone Finally Gets Tough", *Financial World* (9 iunie 1992): 52-54. **Figura 20.4:** Richard B. Chase și Nicholas J. Aquilano *Production & Operations Management: A Life Cycle Approach*, ediția a 4-a, 5. © 1985 Richard D. Irwin, Inc. Retipărită cu permisiune. **Studiu de caz:** Scott McNealy's Rising Sun, *Business Week*, 22 ianuarie 1996, pag. 66-73.

CAPITOLUL 21

Studiu de caz introductiv: Martha Brannigan și James R. Hagerty, "Sunbeam, Its Prospects Looking Worse, Fires CEO Dunlap", *Wall Street Journal*, 15 iunie 1998, A1, A14. **Figura 21.1:** Retipărită cu permisiunea Anthony Gorry și Michael S. Scott Morton, "A Framework for Management Information Systems", *Sloan Management Review 13* (toamna 1971): 59. Retipărită cu permisiunea editurii. **Figura 21.2:** The Eli Broad College of Business, Michigan State University. **Problemele globale sub reflector:** Oles Gadacz, "Steel Giant Pioneers Korean IS", *Datamation 35* (1 iunie 1989): 64g-64h. **Figura 21.4:** Adaptată după Robert G. Murdick, "MIS for MBO", *Journal of Systems Management* (martie 1977): 34-40. Folosită cu permisiunea *Journal of Systems Management*, 24587 Bagley Road, Cleveland, OH 44138. **Diversitatea sub reflector:** Jay L. Johnson, "Target's New Dynamics", *Discount Merchandiser 31* (august 1991): 30-46; Terry F. Hedrick, "New Challenges for Government Managers", *Bureaucrat 19* (primăvara 1990): 17-20. **Figura 21.5:** Retipărită cu permisiunea R. E. Breen și colectivul, *Management Information Systems: A Subcommittee Report on Definitions* (Schenectady, NY: General Electric Co., 1969): 21. **Figura 21.7:** "Parts of the Personal Computer and What They Do", *Time* (3 ianuarie 1983): 39. Copyright 1982 Time Inc. Magazine Company. Retipărită cu permisiune. **Tabel 21.2:** Jared Sandberg, "Technology: The Business Plan", *Wall Street Journal*, 14 noiembrie 1994, R14. Retipărit din Internet Info. **De la un sector de activitate la altul:** Stephen Kreider Yoder, "Technology: The Business Plan", *Wall Street Journal*, 14 noiembrie 1994, R16 **Studiu de caz:** "Win '95, Lose '96", *Business Week*, 18 decembrie 1995, 34-35; "Promises of the Internet", *USA Today*, 13 noiembrie 1995, secțiunea E; Don Clark, "Microsoft to Unveil Internet Products", *Wall Street Journal*, 7 decembrie 1995, B8.

CAPITOLUL 22

Studiu de caz introductiv: Joseph Pereira, "LEGO's Robot Set for Kids Grabs Crowds of Grown-Ups", *Wall Street Journal*, 10 decembrie 1998, B1. Retipărit cu permisiune. **Calitatea sub reflector:** Tom Peters, *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution* (New York: Harper & Row, 1987) 87. **Figura 22.1:** David A. Gavin, "What Does Product Quality Really Mean?" *Sloan Management Review 26* (toamna 1984): 37. Retipărită cu permisiunea editorului. Copyright 1984 by the Sloan Management Review Association. Toate drepturile rezervate. **Tabel 22.1:** Philip B. Crosby, *Quality Without Tears* (New YorK: McGraw-Hill, 1979): 8-9. Copyright 1979, Retipărit cu permisiunea McGraw Hill, Inc. **Figura 22.2:** După *Zero Quality Control: Source Inspection and the Poka Yoke System* de Shigeo Shingo. Traducere în engleză copyright © 1986 deținut de *Productivity Press, Inc.*, P.O.Box 13390, Portland, OR, 97213-0390, (800) 394-6868. Retipărită cu permisiune. **Managementul și Internetul:** Jerry Useem, "The Start-Up Factory", *Inc 19*, nr. 2 (februarie 1997): 40-52. **Figura 22.4:** Teresa M. Amabile, "How to Kill Creativity", *Harvard Business Review* (septembrie/octombrie 1998): 78. **De la un sector de activitate la altul:** Susan Tiffany, "A Pledge for Independence", *Candy Industry 163*, nr. 9 (septembrie 1998): 8;

Susan Tiffany, "Making a Case for Mergers", *Candy Industry 163*, nr. 8 (august 1998): 12. **Studiu de caz:** Theresa Flanagan, "Taking the Next Step", *Marketing Tools Magazine*, septembrie 1995; "Is TQM Dead?" *USA Today*, 17 octombrie 1995, 1b, 2b; David Greising, "Quality – How to Make It Pay?", *Business Week*, 8 august 1994; John Waldes, "The Missing Link", *Marketing Tools Magazine*, martie/aprilie 1995; "Consultants, Never Mind the Buzz Words. Roll Up Your Sleeves". *Business Week*, 22 ianuarie 1996.

CAPITOLUL 23

Tabel 23.1: Ann M. Morrison, *The New Leaders: Leadership Diversity in America*, adaptat din pag. 18-27. Copyright 1992 by Ann M. Morrison și Jossey-Bass, Inc., Publishers. Retipărit cu permisiunea Jossey-Bass, Inc., Publishers. **Diversitatea sub reflector:** Parker R. Goodwin, *Laying the Groundwork for Diversity Training at CAE-LINK: Demographic and Process Issues* (Retipărit cu permisiune) Binghamton University (1993): 31-33. **Figura 23.1:** William B. Johnston și Arnold E. Packer, "Executive Summary", *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century* (Hudson Institute, iunie 1987): 95. Retipărită cu permisiune. **Problemele globale sub reflector:** "Connecting the World", *Focus for and about the People of AT&T* (septembrie 1992). **De la un sector de activitate la altul:** Anne Faircloth, "Shoney's Fights Racism", *Fortune*, 3 august 1998, 108-10. Retipărit cu permisiune, Time Inc. După The Equal Employment Opportunity Commission Web site <http://www.eeoc.gov>;. **Studiu de caz:** "Managing by Values: Is Levi Strauss Approach Visionary – or Flaky?", *Business Week*, 1 august 1994, 46-47. "Taking Adversity Out of Diversity", *Business Week*, 31 ianuarie 1994, 54-55; "Tearing Up Today's Organization Chart", *Business Week*, 18 noiembrie 1994, 80-87; "Levi's Is Leaving China", *Business Horizons*, martie/aprilie 1995, 35-40.

BIBLIOGRAFIE FOTO

Capitolul 1: p. 3 Scott Audette/AP/Wide World Photos; p. 6 Jim Bourg/Liaison Agency, Inc.: p. 7, Michael Greenlar/ Michael Greenlar, Photographer; p. 7, Edward Gajdel Photography; **Capitolul 2:** p. 25, Ed Carreon/SIPA Press; p. 28, Brown Brothers; p. 28, Douglas Revere/Douglas Revere Photography; p. 29, Jay Brousseau; p. 32, Glentzer Photography; p. 36, David Butow/SABA Press Photos, Inc.; **Capitolul 3:** p. 47, Liaison Agency, Inc.; p. 49, Steven Rubin/JB Pictures Limited/The Image Works; p. 54, R. Crandall/The Image Works; p. 63, Wide World Photos; p. 68, Mark Lennihan/AP/Wide World Photos; **Capitolul 4:** p. 75, Lois Raimondo/AP/Wide World Photos; p. 79, BFW, Inc.; p. 82, Alan Levenson; p. 88, Pascal Plessis/AP/Wide World Photos; p. 91, B. Daemmrich/The Image Works; p. 92, Greg Girard/Contact Press Images, Inc.; **Capitolul 5:** p. 103, Porter Gifford/Liaison Agency, Inc., p. 105, Spencer Grant/PhotoEdit; p. 106, Jason Furnari/Sygma; p. 112, Eli Reichman; p. 113, Chris Crosmeier Photography; **Capitolul 6:** p. 125, Nancy Kaszerman/Shooting Star International Photo Agency; p. 130, Reid Horn; p. 133, Action Press/SABA Press Photos, Inc.; p. 134, Churchill & Klehr Photography; **Capitolul 7:** p. 143, Gateway 2000, Inc.;p. 148, Alan Levenson; p. 151, Donal Philby/Tom Carroll Photography; **Capitolul 8:** p. 165, David Young-Wolff/PhotoEdit; p. 169, Kaku Kurita/Liaison Agency, Inc.; p. 170, Greg Baker/AP/Wide World Photos; p. 171, Greg Girard/Contact Press Images, Inc.; **Capitolul 9:** p. 189, Eligioi Paoni/Contrasto/SABA Press Photos, Inc.; p. 191, Michael L. Abramson/ Michael L. Abramson Photography; p. 196, Bob Riha/Liaison Agency, Inc.; **Capitolul 10:** p. 211, Terry Wild Studio; p. 212, Jeremy Woodhouse/New England Stock Photo; p. 213, Chris Sorensen Photography; p. 218, Bob Hower/Quadrant Photography; **Capitolul 11:** p. 233, Churchill & Klehr Photography; p. 236, P. Hirth/T. Hartrich, Eisenach/Transit Leipzig; p. 242, Andy Freeberg Photography; p. 248, Christopher Morrow/Stock Boston; **Capitolul 12:** p. 255, The Northwestern Mutual Life Insurance Company; p. 262, Steven Rubin/JB Pictures Ltd./The Image Works; p. 269, Jeff Christensen/AP Wide World Photos; **Capitolul 13:** p. 277, AT&T Archives; p. 280, Curtis Compton/VF Corporation; p. 284, Robert Holmgren/ Robert Holmgren Photography; p. 287, Mark Richards/Contact Press Images, Inc.; p. 293, Spencer Grant/PhotoEdit; **Capitolul 14:** p. 303, Eaton Corporation; p. 305, Rich Frishman Photography and Videograph, Inc.; p. 308, Intel Museum Archives & Collection; p. 315, Matrix International, Inc.; p. 319, AP/Wide World Photos; **Capitolul 15:** p. 325, H. J. Heinz Company; p. 330, Adam Nadel/AP/Wide World Photos; p. 331, David Strick/Outline Press Syndicate, Inc.; p. 336, AP/Wide World Photos; p. 346, John Abbott Photography; **Capitolul 16:** p. 353, American Greetings Corporation; p. 358, AP/Wide World Photos; p. 362, Wyatt McSpadden Photography; p. 369, David Karp/AP/Wide World Photos; **Capitolul 17:** p. 375, Tom Stoddart/Matrix International, Inc.; p. 381, J. Koontz/ Picture Cube, Inc./Index Stock Imagery; p. 388, Andrew Brusso; p. 389, Todd V. Phillips/ Picture Cube, Inc./Index Stock Imagery; p. 394, Louis Psihoyos/Matrix International, Inc.; **Capitolul 18:** p. 401, L. Kolvoord/The Image Works; p. 404, Sepp Seitz/Woodfin Camp & Associates; p. 406, Mitsutaka Kurashina; p. 415, Spencer Grant/Monkmeyer Press; **Capitolul 19:** p. 421, James Hazelwood/ James Hazelwood Photography; p. 425, Falf-Finn Hestoft/SABA Press Photos, Inc.; p. 428, AP/Wide World Photos; **Capitolul 20:** p. 447, Lara Jo Regan/SABA Press Photos, Inc.; p. 450, Garry A. Conner/PhotoEdit; p. 457, Adam Nadel/AP/Wide World Photos; p. 466, Bob Sacha/ Bob Sacha Photography; **Capitolul 21:** p. 471, Terry Wild Studio; p. 473, Louis Psihoyos/ Matrix International, Inc.; p. 474, Rex Rystedt Photography; p. 489, Rich Frishman Photography and Videograph, Inc.; **Capitolul 22:** p. 503, Switzer Communications, Inc.; p. 511, Robert Holmgren/ Robert Holmgren Photography; p. 512, John Starkey/Black Star; p. 518, Dryden Flight Research Center/NASA Headquarters; **Capitolul 23:** p. 527, superStock, Inc.; p. 530, Peter Menzel/Stock Boston; p. 536, Larry Ford Foto.

Index

INDEX DE NUME ȘI FIRME

Ackoff, Russell L., 58, 245
Adams, J. Stacy, 468
Adidas USA, 590
Advertising Council, 284
Aetna, 335, 346
Akers, John F., 97
Alderfer, Clayton, 472
All America, 672
All England Lawn, Tennis & Croquet Club, 413
Allen, Gerry, 687
Allen, Robert E., 304, 394-395
Allen, Ron, 462
Alta Vista, 180
Amelio, Gilbert, 370, 526
America Online, 649, 652, 659
American Airlines, 563
American Can Company, 101
American Cereal Company, 191
American Greetings Corporation, 464, 465, 470, 478, 483, 489
American Home Products Corporation, 433-434
American Racing, 125
American Telegraph & Telephone Company (AT&T). *Vezi* AT&T.
Amos, Wally "Famous", 307, 332
AMP, 109
AMS Plastics, 204
Andersen Consulting, 653
Andreesen, Marc, 659
Antioco, John, 144, 146, 150, 151, 158, 162, 166
Apple Computer, 370, 482, 526
Applied Signal, 280
Aquilano, Nicholas J., 592
Architectural Support Services, 436
Argyris, Chris, 473, 605
Armata SUA, 402
Armstrong, David, 214
Arnoff, E. Leonard. 34
Artzt, Edwin L., 322
ASEA Brown Boveri (ABB), 148
Ashworth, Mark, 424
AT&T, 37, 280, 304, 349, 364, 366, 367, 370, 376, 380, 382, 386, 392, 395, 690, 700
AT&T Bell Laboratories, 476
Atlantic Richfield, 79
Auburn Farms, 124
Autoritatea de Tranzit din New York, 333
B.J.'s Men's Clothing, 268, 269
Baer, Jeffrey, 307, 308-309, 313, 314, 317, 322, 325-326
Baer, Ronald, 307, 308-309, 313, 314, 317, 322, 325-326
Balderston, William, III, 552
Ballmer, Steve, 400
Bank Angliei, 580
Barabba, Vincent, 218
Baring Futures Singapore (BFS), 580
Barings Bank, 580
Barnard, Chester, 53, 205, 316
Barrett, Dermot, 417
Barrett, Jon, 151
Baskin-Robbins, 108, 109, 111, 123, 134, 138
Bass, Bernard, 505
Bausch & Lomb, 552
Bavelas, Alex, 417
Beacon Sweets & Chocolates, 124
Bearings, 680
Beaulier, Blaise, 335
Beauvais, Ed, 492
Becherer, Hans W., 207
Bell, David, 415
Bell, Ella, 702
Ben & Jerry's Homemade, 94, 149
Best Buy, 561
Bethlehem Steel Co., 48
Bethune, Gordon M., 178
Better Business Bureaus, 99-100
BFW, 113
Black & Decker, 242, 591
Black, Stewart, 712
Blanchard, K. H., 442
Blockbuster Entertainment, 144, 146, 150, 151, 158, 162, 166
Boeing Company, 266
Bonfield, Peter, 278
Booth, MacAllister, 555
Borden Chemicals & Plastics, 96
Boyd, Michael, 492
BP America, 113
Bradley, David, 220
Branson, Richard, 181
Bridgestone, 154, 595
British Petroleum, 113, 115
British Telecommunications, 113, 115, 278
BRK Electronics, 116
Burger King, 224
Bush, George, 377

Cable and Wireless College, 388
Cable and Wireless Communications, 388
Cabletron, 180
Cadillac, 219
Calvary Hospital, 501
Camera de Comerț din Atlanta, 170
CAMI Automotive, 127
Cappelli, Peter D., 72
Carlisle, Howard M., 292
Cartwright, Dorwin, 497
Catera, 219
Caterpillar, 625
Cathy, Truett, 424
Caulfield, Dan, 444
Central Soya, 147
Century Life of America, 628
Challenger, John, 396
Chase, Richard B., 592
Chemical Bank, 101
Chevron, 113
Chiat/Day, 414
Chick-fil-A Restaurants, 424
Chrysler, 125, 127, 451
Chupa, Dennis, 464, 465, 470, 474, 478, 483, 489
Churchman, C. West, 58
Circle K Corporation, 144
Citicorp, 113
Clark, Jim, 659, 659
Cleland, David I., 183
Coca-Cola Company, 141, 209, 269
Coffey, Shelby, 442
Cohen, Ben, 94
Colbert, Bertram A., 635-637
Coleman, Bruce, 264
Comitetul Internațional Olimpic, 169
Comitetul pentru Jocurile Olimpice de la Atlanta (CJOA), 169
Compaq Computer Company, 250, 333, 347
CompuServe, 649, 659
ConAgra, 157
Connelly, John F., 291
Continental Airlines, 178
Control Data Corporation, 79, 97
Cooper, Lynn, 113
Corning Corporation 457-458, 695
Council of Better Business Bureaus, 99-100
CP Railroad, 224
CRC Products, 674
Crosby, Philip B., 667, 671, 677
Cross, Elsie, 692, 709
Crown Cork & Seal Company, 291

3D Systems, 617
Daewoo, 262
Daimler-Benz, 127
DaimlerChrysler, 36, 127, 296, 451
Dale, Ernest, 199-201
Danforth, Douglas D., 242
Davis, Al, 74
Davis, Keith, 76, 77, 418
Dayton-Hudson, 79
Deere & Company, 206, 207
Dell Computer Corporation, 210, 212, 250, 649
Dell, Michael, 194
Delta Airlines, 462
Deming, W. Edwards, 586, 610, 666, 690
DeSimone, L. D., 158
Dettloff, George, 397, 418
Dewelt, Robert L., 557
Digital Equipment Corporation, 180
DiNello, Gilbert, 74
Dion, John, 661
Disneyland, 420
DiTomaso, Nancy, 695
Dow Corning, 106
Dreamcast, 153
Drucker, Peter F., 164, 187
Dun & Bradstreet, 156
Dunlap, Albert J., 72, 623-624, 630, 634, 639, 643, 646, 655
DuPont Company (E. I. DuPont de Nemours and Company), 81, 83, 118, 147, 171, 173, 175, 179, 184, 188, 198, 200, 377
Dyer, Robert, 397, 403, 408-409, 412, 418, 421

Eastern Airlines, 575
Eastman Kodak, 124, 621
Eaton Corporation, 397, 399, 403, 408-409, 412, 418, 421
Eaton, Robert, 127, 451
Edsel, 187
Ehrlich, S. B., 457
Einstein, Albert, 294
Eisenhower, Dwight D., 141
Eisner, Michael, 16, 19
Eitelto, Maria, 83
Eli Lilly and Company, 479
Elron Software, 485
Elsie Y. Cross Associates, 692
Emery Worldwide, 486
Equitable Life Assurance Company, 498
Ewing, Patrick, 487
Exxon, 113, 339

Famous Amos Chocolate Chip Cookie Company, 242, 307, 313, 314, 317, 320, 322, 325-326, 330
Fashion Fair, 568
Fayol, Henri, 29, 53, 55, 71, 265, 281, 300
Federal Express, 234, 653, 690
Feigenbaum, Armand V., 664, 669-670
Feigenbaum, Don, 690
Feldberg, Warren, 632
Feldcamp, Rick, 628
Fiat, 252, 254, 256, 265, 270, 274
Fiedler, Fred, 446, 450
Firestone, 595
Fishbein, Martin, 534
Fletcher, Philip B., 157
Fleuter, Douglas, 483
Flynn, Raymond, 74
Follett, Mary Parker, 37, 295
Forbes, B. C., 29
Ford Motor Company, 113, 187, 224, 663
Ford, Henry, 29
Friedman, Milton, 79

Gantt, Henry L., 47, 48, 50, 271
Gates, Bill, 194, 197, 278, 400, 659
Gateway Computers, 194, 195, 199-201, 203, 207, 210, 212, 216, 250, 386
Gatorade, 229
Gaye, Marvin, 307
Gaylord, Edward, 492
GE Appliances, 289
General Dynamics, 101
General Electric Aircraft Company, 698
General Electric Company (GE), 95, 113, 116, 238, 242, 319, 339, 562, 588
General Motors Corporation, 113, 125, 127, 173, 219, 254, 312, 366, 471, 672
General Portland Cement, 147
Georgia Power, 170
Gergerson, Hal, 712
Gerstner, Lou, 250
Gibara, Samir, 154, 156
Gilbreth, Frank and Lillian, 50
Gill, Daniel, 552
Gillette Company, 116, 221, 223, 225, 232, 244, 246
Glaser, Ron, 197
Glazer, Michael, 432
Goggin, William C., 106
Goizueta, Robert, 141
Goldberg, Glenn, 492
Goodyear Tyre and Rubber Company, 155
Gotay, Israel, 585
Graicunas, V.A., 298
Grand Metropolitan, 115
Granger, Charles H., 157
Greenfield, Jerry, 94
Griffin, David, 661
Gross, Bill, 683
Group Attitudes Corporation, 410
Guittard Chocolate Company, 686
Guittard, Gary, 686

H. J. Heinz Company, 191, 426, 428, 429, 434, 438, 445, 450, 457-458
H. T. E. Enterprises, 533
Haas, Robert D., 722
Habitat for Humanity, 83
Hammer, Michael, 678, 680
Hammond, Mike, 194
Hanawa, Yoshikazu, 99-100
Hancock, John, 170
Haney, William V., 415
Hardee's Food Systems, 74
Harley-Davidson, 514
Harris Corporation, 280
Harward, Dennis, 533
Hasbro, 74
Heinz Company, 191, 426, 428, 429, 434, 438, 445, 450, 457-458
Helgesen, Sally, 288
Hellriegel, Don, 366
Hersey, P., 442
Hertz Corporation, 99-100
Herzberg, Frederick, 480
Hesel, David, 661
Hess, Bob, 319
Hewlett Packard, 621
Hewlett-Packard, 681
Hilbert, Stephen, 19
Hill, Margaret Hunt, 492
Hines, Andrew P., 591
Hire Quality, 444
Hite, George, 632
Hoare Govett, 252
Holiday Inn, 417
Holmes, Sandra, 81
Homans, George, 510
Honda Motor Co., 239, 255
Hopkins, L. Thomas, 63
Houghton, James, 60
House, William, C., 265
HTE, 653, 655
Hudson Institute, 698, 706
Hudson, William J., 109

Iacocca, Lee, 451
IBM Corporation, 60, 113, 180, 210, 212, 250, 349, 386, 394-395, 413, 621, 659
Idealab, 683
Image Communications, 396
Incompatel, 180
Initiatives, 171, 173
Insect Control Services Company, 265, 266
Intel Corporation, 375, 404, 533, 659
Interval Research, 521
Itoh, Hiroyuki, 255
Iverson, F. Kenneth, 537
Ivester, M. Douglas, 209

J. C. Penney, 328, 349
Jacoby, Neil H., 113, 116
Jago, Henry P., 437
Jerome, W., III, 576
Job Link, 345
Jobs, Steven P., 370, 526

John Deere and Company, 206, 207
John Hancock Mutual Life, 335, 346
Johnson & Johnson, 99-100, 692
Johnson, General Robert Wood, 99-100
Johnson, William, R., 426, 428, 429, 434, 438, 445, 450, 457-458
Juran, Joseph M, 669-670, 671, 690

K*B Toy Stores, 432, 661
Kaiser, James G., 457-458
Kanter, Rosabeth, 702
Kast, Fremont E., 254
Katz, Robert L., 28
Katzenbach, Jon R., 333
Kearns, David, 60
Keller Manufacturing Company, 356
Kelley, Robert, 464
Kemper, Robert E., 592
Kennedy, Marilyn Moats, 464
Ketchum Worldwide, 218
Kim, Jean, 711
Kimberly-Clark Corporation, 72
King, William R., 183
Kirtman, Louis, 722
Kmart, 486
Knight-Ridder, 327
Kohl, Willem, 220
Koontz, Harold, 47, 174, 297, 325-326
Korean Air Cargo, 283
Korman, A. K., 442
Kotter, John P., 573

L. L. Bean, 49
Landes, Faye, 171
Langton, Bryan, 417
Larami Corporation, 74, 83, 88, 90, 95, 102
Laube, Sheldon, 320
Lawler, E. E., 469
Leeson, Nick, 580
LEGO, 661, 663, 667, 671, 677, 683, 687
Lenz Lab, 546
Leven, Mike, 417
Levi Medica, 113
Levi Strauss & Company, 79, 722
Levitt, Theodore, 154, 428
Likert, Rensis, 440, 486
Lincoln Electric Company, 147
Linsenmann, Donald, 171
Lippitt, Ronald, 497
Lipson, Harry A., 88
Lockheed, 116
LSG/Sky Chefs, 55
Lucent Technologies, 280, 281, 286, 293, 296, 301, 304
Luddington, Jack S., 106
Lutheran General Health System, 234

3M Corporation, 158
Mach3, 221, 244
Macintosh, 370, 482
Mackey, John, 174
Magee, John F., 211
Malik, Z. A., 184
Margulies, Newton, 382
Marriott Hotels, 561
Martin Marietta, 101
Mashima, Karyn, 280
Maslow, Abraham, 58, 58, 470, 482
Massey-Ferguson, 329
Matsushita Electrical Industrial Co., 115, 118
Mattel, 224
Maybelline Company, 568
McAfee, Jerry, 96
McCaw Cellular Communications, 304, 627
McClelland, David C., 474
McDonald's Corporation, 45, 53, 58, 68, 377, 531
McDonnell Douglas, 101
McGinn, Richard A., 280-281, 286, 293, 296, 301, 304
McGregor, Douglas, 58, 357, 476, 478
MCI Communications, 113, 278
McKinsey and Company, 238, 333
McLeod, 501
McNealy, Scott, 22, 621, 659
Mee, John F., 147, 373
Mehrabian, Albert, 412
Meindl, J. R., 457
Meltzer, Linda B., 278
Michelin, 154
Microsoft Corporation, 197, 278, 489, 621, 646, 659
Middleton, C. J., 373
Miller, Marvin, 356
MindStorms, 661, 663, 667-677, 687
Mintzberg, Henry, 180
Mitsubishi Motors Corporation, 132
Mobil, 113
Mobil Research and Development Corporation, 125
Mockler, Robert, 557
Molson, 205
Monsanto Company, 433-434
Mooney, J. D., 53, 294
Morgan Stanley, 513
Morrison, Ann, 695, 696
Motorola, 280, 536
Motorola University's Education Systems Alliance, 62
Mottus, Allan, 568
MSNBC. com, 563
MTV Networks, 144
Murdick, Robert G., 634
Murray, Mike, 489

NASA, 666, 681
National Broadcasting Company (NBC), 563
National Semiconductor Corporation, 526
NationsBank Corporation, 170, 345, 346
NatWest Bank, 542
Nelson, John, 338
Nestlé SA, 115, 133
Netcom On-Line Communications Services, 659
Netscape, 659
Newman, William H., 322
News Corporation, 278
NIC Components Corp., 112
Nike, 83, 136, 239
Nintendo, 153
Nissan, 99-100
Norris, William, 79
Northwest Airlines, 565
Northwestern Mutual Life, 335, 336, 339, 346, 350, 352, 356, 358
Nu Horizons, 112
Nucor Corporation, 537

O'Donnell, Cyril, 47, 174, 305-326
Ohno, Taiichi, 669-670
Okuda, Hiroshi, 566-567
Oliver, Susanne, 252
Opryland Hotel, 88
Ortho Pharmaceutical, 692, 694, 697, 709, 711, 718
Osei-Amoako, Yaw, 700
Osterman, Paul, 396
Our Lady of the Way Hospital, 300
Outback Steakhouse, 147

Packard Bell Electronics, 649
Palmer, Robert, 180
Paramount Pictures, 144
Parker, Kevin, 513
Parlin, Gary, 692, 709, 711
Payne, Tom, 368
PeopleSoft, 379
Pepsi Cola, 142
Perez, William D., 95
Perrier, 133
Pesce, Mary Ann, 221
Peters, Thomas J., 25, 34, 288, 675
Petróleos de Venezuela, 115
Philip Morris Co., 77, 113
Philips, Richard L., 234
Pipeline USA, 659
Pirko, Tom, 191
Pitney-Bowes, 712
Playstation, 153
Pohang Iron & Steel Company, 631
Polaris, 272
Polaroid Corporation, 79, 147, 555, 557, 558, 564, 566-567, 568, 572, 574, 577
Porter, Michael E., 235, 240, 469
President Enterprises, 242
Price Waterhouse, 320
Price Waterhouse & Company, 635-637
Price, Timothy F., 278
Procter & Gamble (P&G), 322
Prodigy, 649, 659
ProShare, 404
Proton, 132

Prudential Insurance of America, 335, 346

Quaker Oats Company, 178, 191, 229
Quinlan, Michael, 45, 52, 58, 68

R. J. Reynolds Tobacco Co., 77
Radisson Hotels International, 86
Ransom, Mal, 649
RealNetworks, 197
Reddin, W. J., 476
Reddy, Helen, 307
Redstone, Sumner, 144
Reebok, 136
Regatul Animalelor, 16, 40
Reilly, John, 661
Ricoh Company, 125
Ringbakk, K. A., 260
Rittenhouse, John, 698
Roberts, Bert C., 278, 278
Roberts, Joyce, 436
Rohleder, Scott, 674
Rolls-Royce, 495, 497, 499, 504, 510, 520
Roney, C. W., 174
Rosenzweig, James E., 254
Royal Ahold, 115
Royal Dutch/Shell Oil, 113, 115
Russo, Patricia F., 35

S. C. Johnson & Son, 95
Sallie Mae (Student Loan Marketing Association), 585
Salomon Smith Barney, 259
Samper, J. Philip, 621
Samsonite, 483
Sandia National Labs, 486
Sara Lee Corporation, 81, 108
Saturn, 218
Scanlan, Phil, 690
Schmidt, Laura, 335
Schmidt, Warren H., 431, 433-434, 436
Schramm, Wilbur, 404
Schrempp, Juergen, 127
Scotch-Brite, 158
Scott Paper Company, 72, 483
Sculley, John, 526
Sears Roebuck, 394-395
Sega Enterprises, 153
Selye, Hans, 382
Senge, Peter, 67
Sethi, S. Prakash, 88
Shapiro, Robert, 433-434
Sheaffer, John, 335, 336, 346
Shell Oil Company, 113, 186
Shetty, Y. K., 150, 292
Shingo, Shigeo, 669-670
SHL Systemhouse, 278
Shoney's Restaurants, 701
Shriver, Ron, 255
Signicast Corporation, 67
Skinner, B. F., 484
Slocum, John W. Jr., 366
Smale, John G., 218
Smith, Fred, 690
Smith, John F. Jr., 218, 220
Smith, Steve, 649
Smithburg, William D., 191
Snapple, 183, 191
Snyder, Jay, 649
Sonnenfeld, Jeffrey, 704
Sonoco Products Company, 371
Sony, 115, 153
Spindler, Michael, 526
Spyglass, 659
St. Elizabeth Medical Center (Dayton, Ohio), 528
Stafford, John, 433-434
Standard Oil Company of Indiana, 92
Standard Oil of Ohio, 349
Starbucks, 229
Steinmetz, Charles, 672
Stempel, Robert, 218
Stickney, Douglas, 24
Stieglitz, Harold, 319
Stogdill, Ralph M., 457
Stoller, David S., 635-637
Stonich, Paul J., 186
Stormer, Horst, 476
Strong, Lydia, 408-409
Student Loan Marketing Association (Salie Mae), 585
Stygian Chemical Company, 211, 212
Sun Microsystems, 188, 621, 659
Sun Oil Company, 178, 179, 483
Sunbeam Corporation, 623, 624, 630, 634, 639, 643, 646, 655
Super Soaker, 74, 83, 88, 90, 102
Suquet, José S., 498
Sutherland Foods, 191
Suzuki Motor Company, 127
Swanson, Colleen, 106
Swanson, John, 106

Taco Bell, 144
Tannenbaum, Robert, 431, 433-434, 436
Target Stores, 377, 632
Taylor, Frederick W., 48
Tellabs, 280
Tengelmann, 115
Tenneco, 690
Teslik, Sarah, 72
Texaco, 113, 695
Texas Instruments, 338, 482
Thoman, Richard, 250
Thompson, Donna, 695
Time Warner, 110
Toshiba Corporation, 110
Tosoh Corporation, 125
Toyoda, Shoichiro, 254
Toyota Motor Company, 115, 125, 254, 565, 566-567, 602
Toys "R" Us, 74
800 Travel Systems, 231
Tyco Toys, 74

Ummel Stephen L., 234
Uncle Noname Cookie Company, 307, 332
Unilever NV, 115
United Technologies, 202
Upshaw, Lynn, 218
USADirect Service In-Language, 700
USAir Group, 572, 584, 592, 601, 609, 615, 618

ValuJet, 462
Van Grinsven, Michael, 335
Van Horn, Richard L., 635-637
Varian Associates, 690
VF Services, 368
Viacom, 144
Vilchis, Ed, 582
Virgin Atlantic Airways, 118, 181
Vohringer, Dieter, 296
Volvo, 482
Von Bertalanffy, Ludwig, 62
Vroom, Victor H., 467

Wachner, Linda F., 457
Waitt, Ted, 194, 199-201
Wal-Mart, 52, 199-201, 504
Wald, Jeff, 307, 308-309
Wallace, John, 382
Walt Disney Company, 16, 40
Waltrip, William H., 552
Ward, Peter, 495, 497, 499
Warnaco, 457
Warner Lambert, 221, 232, 244
Warren, E. Kirby, 322
Waterman, Robert H. Jr., 25
Weber, Max, 287
WebSolvers, 650, 651
Weihrich, Heinz, 47, 325-326
Western Pacific Airlines, 492
Westinghouse, 242
Whole Foods Market, 174
Wikstrom, Walter S., 340
Williams, Vic, 436
Wimbledon, 413
Woodruff, Robert, 141
Woodwark, Chris, 495
Wozniak, Stephen, 526

XS New York, 62

Yehudai, Joseph, 592
Yellow Freight Systems, 503
Yetton, 437
York, Jerry, 250
Younce, Claudia, 528, 529, 550

Zarrella, Ronald, 218
Zeien, Alfred M., 116

INDEX DE SUBIECTE

Abordarea clasică a managementului, 47
Abordarea comportamentală a managementului, 56
Abordarea conducerii pe baza trăsăturilor, 429
Abordarea de asimilare a pluralismului, 712
Abordarea de management a sistemului, 62-63
Abordarea de management a situațiilor neprevăzute, 61
Abordarea multiculturală a pluralismului, 713
Abordarea obligațiilor sociale pentru îndeplinirea responsabilităților sociale, 87
Abordarea organizației care învață, 66
Abordarea resurselor umane pentru susținerea satisfacției la locul de muncă, 537
Abordarea situațională a conducerii, 431
Abordarea specificității culturale a pluralismului, 712
Abordarea științei managementului, 58
Abordarea „corectării greșelilor" a pluralismului, 712
Abordarea „regulii de aur" a pluralismului, 711
Accentul părtinitor, 542-543
Accentul părtinitor, 542-543. *Vezi și* prejudecățile
Acordul pentru comerț liber în America de Nord (NAFTA), 128
Acordurile de licență, 126
Acordurile privind piețele internaționale, 127
Activități de interpretare a rolurilor, 355-356
Activitățile de expediere, 608-609
Activitățile de primire a materialelor, 608-609
Activitățile impuse de posturi
  autoritatea și, 315
  clarificarea activităților managerilor, 310-311, 313
  diviziunea, 310-311
  în descrierea postului, 309
Activitățile, în rețelele PERT, 272
Acțiunea corectivă, 564-565, 576
Acțiunea rațională, teoria, 534
Ad Council se organizează pentru a lansa campania „Ursul Smokey" pe Internet, 284
  Bill Gross folosește creativitatea pentru a lansa Idealab, 684
  cafenelele cibernetice, 62-63
  Dell Computer, 649
  EEOC și hărțuirea sexuală, 708
  H.T.E. studiază atitudinile salariaților, 533
  problemele etice, 98
Adaptarea, 278-79. *Vezi și* modificarea organizatorică
Adăugarea valorii, 674
Administrația Alimentelor și a Medicamentelor (AAM) – implanturile cu silicon pentru sâni, 106
Administrația Federală a Aviației (AFA), 575
Administrația locală, 415
Administrația pentru Siguranța și Sănătatea la Locul de Muncă, 80-81
Administrația Respectării Legislației și a Siguranței în Sectorul Minier, 80-81
Administrația Siguranței Traficului pe Autostrăzile Naționale, 80-81
Afiliere – nevoi de, 474
Afro-americanii 17, 692, 703, 707
Agentul schimbării, 368
Agenția de protecție a mediului, 80-81
Agențiile de recrutare – ca surse de resurse umane, 343
Alegerea amplasamentului, 262
Alte limbi în afară de engleză, 406
Alternative relevante, 202
Amendamentele la Legea privind un aer nepoluat (1990), 80-81
Analiza algebrică a punctului critic, 612
Analiza arborelui decizional, 616
Analiza cost-avantaje, 571
Analiza cuprinzătoare a managementului, 53
Analiza de tipul „ce-ar fi dacă?", 645-646
Analiza grafică a punctului critic, 613
Analiza indicatorilor, 606
Analiza întrebărilor esențiale, 235
Analiza managementului de la nivelurile inferioare, 47-48
Analiza mediului, 225-226, 672
Analiza metodelor de muncă, 600
Analiza mijloace-obiective, 162
Analiza portofoliului de activități, 237
Analiza postului, 338
Analiza punctului critic, 612
  studiu de caz, 615
Analiza sociometrică, 508
Analiza SWOT, 236
Analiza valorii, 616
Arborii decizionali, 211
Ascultarea, 411, 419
  cele zece principii, 421
  de către liderii care îndrumă, 453
Asigurarea calității, 587
  filosofia care „nu acceptă respingerile pe motive de calitate", 588
Aspectele demografice, 228
  diversitatea și, 698
Atitudinea etnocentrică, 129
Atitudinea geocentrică, 131
Atitudinea policentrică, 129
Atitudinile
  componente, 530
  definirea, 530
  determinarea, 545-546
  modificarea, 536
  studii de caz, 528, 539
  teoria acțiunii raționale, 534
Atitudinile salariaților. *Vezi* atitudinile
Atitudinile și valorile personale – ale managerilor responsabili, 313-314
Auditul social, 94
  la Ben & Jerry's, 92
Automatizarea, 591
Autoritatea, 54, 316, 572
Autoritatea de stat major, 317
Autoritatea funcțională, 321
  studiu de caz, 322-323
Autoritatea ierarhică, 317
  acceptarea, 315
  activitățile proprii posturilor și, 315
  funcțională, 321
  ierarhică, 317
  studii de caz, 317, 320, 322-323, 333

Barierele de comunicare, 406
Baza model, 645-646
Bazele de date, 644
Biculturalismul, 703
Birocrația, 287
Brainstorming, 214
Bugetele, 259
  aspecte care țin de relațiile umane în folosirea, 606
  bugetul variabil (bugetul flexibil), 605
  cu bază zero, 605
  definiție, 605
Bugetul cu bază zero, 605
Bugetul flexibil (bugetul variabil), 605
Bugetul variabil (bugetul flexibil), 605

Cafenelele cibernetice (Internet café), 62-63
Calculatoarele, 639
  capcane posibile în folosirea, 642
  principalele funcții, 486'5
  studiu de caz, 643
Calificarea de alocare, 242
Calificarea de interacțiune, 242
Calificarea de monitorizare, 242
Calificarea de organizare, 242
Calificarea în domeniul relațiilor umane, 56
Calificările
  conceptuale, 29
  de management, 28
  tehnice, 28
  umane, 28

Calificările conceptuale, 29
Calificările de management, 28
Calificările tehnice, 28
Calificările umane, 28
Calitatea, 585, 587
  analiza mediului și, 672
  conceperea strategiei și, 675
  controlul strategic și, 677
  definiția, 663
  direcția în care se îndreaptă organizația și, 672
  implementarea strategiei și, 675
  importanța, 664-666
  managementul calității totale (MCT), 663, 668
  obiectivelor, 160
  obținerea, 667
  organizarea pentru îmbunătățirea, 675
  politicile pentru îmbunătățirea, 675
  prin planificare strategică, 671
  principiile lui Crosby pentru obținerea, 667
  principiile lui Deming pentru obținerea, 667
  principiile lui Feigenbaum pentru obținerea, 669-671
  principiile lui Juran pentru obținerea, 669-671
  principiile lui Shingo pentru obținerea, 669-671
  procesul de îmbunătățire, 678
  recompense pentru, 666
  site-urile de pe Internet și, 652
  studii de caz, 663, 667, 671, 677, 683
Calitatea produselor. *Vezi* calitatea
„Calitatea este sarcina numărul 1" la Ford, 663
Capacitatea de dialog, 645-646
Caracteristica de repetitivitate a planului, 254
Caracteristica de timp a planului, 255-256
Carierele
  cuplurile care urmează o carieră, 34
  de management, 31
  definiție, 30
  etape, 31
  femeilor manager, 34
Carierele de management, 31
  promovarea propriei cariere, 32
Central Intelligence Agency (CIA), 173
Centralizarea, 54, 327
  studiu de caz, 330
Centrele de evaluare, 349
Cercetarea operațiilor (CO). *Vezi* abordarea științei managementului
Cercurile de calitate, 588
Ciclul de viață al produsului, 270
Cititorii anumitor publicații – ca sursă de resurse umane, 344
Clienții – în calitate de componentă a mediului operațional, 231
Codul etic, 100
Comisia pentru siguranța produselor de consum, 80-81
Comisia pentru șanse egale de angajare (EEOC), 80-81, 344, 707, 711
Comitetele, 500
Comitetele de etică, 501
Comitetele pentru proiecte speciale, 354
Compania Pohan Iron & Steel are nevoie de un SIM complex, 631
Companiile multinaționale (CMN), 113
  atitudinile managerilor față de operațiile externe, 131
  complexitatea conducerii, 118
  controlul, 133-134
  cultura și, 133
  definiție, 113
  funcțiile managementului și, 124
  influențarea oamenilor în, 132
  organizarea în, 129
Compartimentarea, 290
Compartimentarea funcțională, 290
Compartimentarea geografică, 290
Compartimentarea în funcție de clienți, 292
Compartimentarea în funcție de procesul de producție, 292
Compartimentarea în funcție de produs, 290
Compartimentul, 288
Competitivitatea, 661
Componenta internațională a mediului operațional, 232
Componenta juridică a mediului general, 230
Componenta politică a mediului general, 229
Componenta socială a mediului general, 228
Comportamentele de conducere, 439
Comportamentul de îndrumare, 448
Comportamentul de sprijin, 448
Comportamentul orientat asupra realizărilor, 448
Comportamentul orientat asupra salariatului, 440
Comportamentul orientat asupra sarcinii, 440
Comportamentul participativ, 448
Comportamentul plin de considerație, 439
Comportamentul structural, 439
Comunicarea, 404
  definiția, 403
  interpersonală. *Vezi* comunicarea interpersonală
  în birourile virtuale, 391
  procesul de control și, 576
  site-urile de pe Internet și, 652
  studii de caz, 409, 412, 418, 421, 424
  și companiile multinaționale, 133-134
  timpul disponibil pentru, 406
Comunicarea formală în organizație, 414
  încurajarea, 420
Comunicarea informală în organizație, 419
Comunicarea interpersonală, 404
  bariere în calea, 406
  conexiunea inversă și, 409
  în organizații, 412
  obținerea eficienței în, 410
  plină și lipsită de succes, 405
  studii de caz, 409, 412
  verbală și nonverbală, 412
Comunicarea în amonte în organizație, 415
Comunicarea în aval în organizație, 414
Comunicarea în organizație, 413
  formală, 414, 420
  informală, 419
  studii de caz, 418
Comunicarea laterală în organizație, 416
Comunicarea lipsită de succes, 406
Comunicarea nonverbală, 412
Comunicarea plină de succes, 404
Comunicarea verbală, 411
Comunitatea Europeană (CE), 128
Concedierile, 395
Concurența, în calitate de componentă a mediului operațional, 231
Concurenții, în calitate de surse pentru resursele umane, 343
Condiția de risc – luarea deciziilor și, 208
Condițiile de certitudine completă – luarea deciziilor și, 208
Condițiile de incertitudine completă – luarea deciziilor și, 208
Conducerea, 426
  abordarea pe baza trăsăturilor, 429
  abordarea situațională, 431
  calitatea și, 674
  definiție, 428
  femeile ca lideri, 456
  îndrumarea, 453
  întreprinzătoare, 455
  luarea deciziilor și, 434
  managementul versus, 428
  modelul lui Tannenbaum și Schmidt, 431
  modelul Vroom-Yetton-Jago (VYJ), 436
  probleme actuale, 456
  studii de caz, 426, 430, 434, 439, 445, 450, 458, 462
  studiile de la Michigan privind conducerea, 440
  studiile de la Universitatea de Stat Ohio (USO), 439

substituirea, 456
superconducerea, 453
teoria ciclului de viață a lui Hersey-Blanchard, 442
teoria drumului care trebuie urmat pentru atingerea obiectivelor, 448
teoria situațiilor neprevăzute a lui Fiedler, 446
transformatoare, 452
Conducerea întreprinzătoare, 455
Conducerea transformatoare, 452
Conexiunea inversă, comunicarea interpersonală și, 409
Conflictul – în relațiile dintre personalul cu autoritate ierarhică și cel cu autoritate de stat major, 320
Conflictul datorat rolurilor, 703
Consecvența – atribuirile și, 541
Consensul, 199
atribuirile și, 541
Consolidarea, 484
Consolidarea pozitivă, 484, 549
Consolidarea prin contestare, 484
Contabilul șef, 569
Contaminarea datelor, 627-628
Continuitatea geografică, domeniul de management și, 297
Controlul, 555, 624-625
activităților de responsabilitate socială, 92
analiza punctului critic și, 614
bariere în calea, 575
ca funcție de management, 24
concomitent, 567-568
contabilul șef și, 569
de succes, 576
definiție, 557
diversitatea și, 715
în calitate de subsistem, 558
îndeplinirea funcției de, 575
nivelul, 571
preventiv, 566-567
procesul de, 558
puterea și, 573
retroactiv, 567-568
strategic, 242
studii de caz, 555, 558, 564, 566-568, 572, 574, 577, 580
tipuri, 566-567
Controlul bugetar, 606
Controlul calității – statistic, 588
Controlul concomitent, 567-568
Controlul costurilor, 603-604
Controlul întreținerii echipamentelor, 603-604
Controlul la nivelul secțiilor de producție, 608-609
Controlul materialelor, 608
Controlul operațiilor, 456-67. *Vezi și* instrumentele de control al operațiilor
controlul bugetar, 606
controlul costurilor, 603-604
definiție, 602
Controlul preventiv, 566-567
Controlul procesului, 616
Controlul producției, 584
studiu de caz, 615
Controlul retroactiv, 567-568
Controlul statistic al calității, 588
Controlul statistic al procesului, 616
Controlul stocurilor, 608-609
Controlul stocurilor organizate după principiul livrării exact la timp (tehnica just-in-time), 602
Controlul strategic, 242
calitatea și, 677
Convingerile
atitudinile și, 531
definiția, 530
Coordonarea
diviziunea muncii și, 294
domeniul de management și, 297
principiile lui Follett, 295
Costurile fixe, în analiza punctului critic, 611
Costurile impuse de plata despăgubirilor pentru neajunsurile cauzate de produs, calitatea și, 664-666
Costurile totale – în analiza punctului critic, 611
Costurile variabile – în analiza punctului critic, 611
Costurile, în analiza punctului critic, 611
Cota de piață, diversitatea și, 695-696
Creativitatea, 684
descentralizarea și, 329
încurajarea, la nivelul membrilor organizației, 685
oamenilor, 685
site-urile de pe Internet și, 652
studii de caz, 687
Creșterea atractivității postului, 480, 481-482
Cultura firmei, 521
studiu de caz, 522, 526
Cultura. *Vezi*, de asemenea, cultura firmei
adaptarea la o nouă cultură, expatriații și, 122
companiile multinaționale și, 133
Cuplurile care urmează o carieră, 35
Cuvintele cu mai multe semnificații, în calitate de microbariere de comunicare, 408

DaimlerChrysler îmbunătățește coordonarea pentru a îmbunătăți calitatea produselor, 296
Comunicarea formală la Holiday Inn, 417
folosirea oamenilor potriviți pentru planificare la Sun Microsystems, 188
Datele
definiție, 624-625
evaluarea costului, 630
identificarea și evaluarea, 629
Decidenții, 201
Decidenții cu o orientare de marketing, 202
Decizii neprogramate, 195-196, 197
Deciziile
definiție, 195-196
neprogramate, 195-197
programate, 195-197
sfera, 198
tipuri, 196
Deciziile de control al managementului – informațiile adecvate pentru, 627-628
Deciziile privind controlul operațiilor – informațiile adecvate pentru, 627-628
Deciziile privind planificarea strategică – informațiile adecvate pentru, 627-628
Deciziile programate, 195-197
Declarația privind misiunea, 233-234
Decodorul/destinația, 404, 407
Delegarea, 244-50. *Vezi și* centralizarea; descentralizarea
definiția, 322-323
etape, 322-323
obstacole în calea, 324
studii de caz, 325, 333
Deosebirea, atribuirile și, 541
Descentralizarea, 327
întrebări care trebuie puse pentru a afla gradul de, 326
la Massey-Ferguson, 330
studiu de caz, 330
Descrierea postului, 309
recrutarea și, 338
Destinația
perceperea sursei de către, 407
punctul de vedere al sursei despre, 407
Deșeurile toxice, exportul, 114
Deșeurile toxice expediate în Mexic de firmele americane, 114
Determinarea celor mai bune rezultate din domeniu, 679
Determinarea responsabilității sociale, 92
Dezvoltarea organizației (DO), 377
Dezvoltarea organizației de tip grilă (DO de tip grilă), 376-377
Diagrama înlocuirii efectivelor de management, 341
Diferențierea, 241
Directorii de la United Technologies detectează o slăbiciune în rândul decidenților japonezi, 202
Directorii generali. *Vezi*, de asemenea, managementul de vârf
cei mai bine plătiți, 19, 22
planificarea și, 180

Disciplina, 54
Discriminarea, 700-701
Discriminarea inversă, 707
  inversă, 707
Dispunerea resurselor, 599-600
Dispunerea resurselor în funcție de proces (funcțională), 599-600
Dispunerea resurselor în funcție de produs, 599-600
Dispunerea resurselor în funcție de tehnologia de grup, 599-600
Dispunerea resurselor într-o poziție fixă, 599-600
Distorsiunile de percepție, 541
Distorsiunile, perceptuale, 541
Diversitatea, 37
  angajamentul organizației față de, 709
  aspectele demografice și, 698
  avantaje, 696
  calitatea managementului și, 697
  consecințele sociale ale, 694
  definiție, 694
  discriminarea și, 700-701
  etapele conducerii unei forțe de muncă diverse, 716, 717
  etnocentrismul și, 687
  forța de muncă 2000, 705
  pluralismul, 711
  provocări cu care se confruntă managerii, 698
  rolul managerilor în, 714
  simbolismul și, 702
  stereotipurile și, 700-701
  strategii pentru promovarea, 705
  studii de caz, 692, 697, 709, 711, 722
  șansele egale de angajare și acțiunea afirmativă, 700-701
Diversitatea culturală. *Vezi* diversitatea
Diviziunea muncii, 54, 295
Domeniul calității vieții – determinarea responsabilității sociale în, 92
Domeniul de management, 298
  formula lui Graicunas și, 298
Domeniul funcției economice, determinarea responsabilității sociale în, 92
Domeniul investițiilor sociale – determinarea responsabilității sociale în, 92
Domeniul rezolvării problemelor – determinarea responsabilității sociale în, 92
Dominația prin costuri, 241
Drepturile omului, 136
Drumul critic al rețelei PERT, 272
DuPont protejează mediul, 83
DVD (video disc digital), 111

Echipamente de transport, 126
Echipele, 512
Echipele autoconduse, 503, 512
Echipele cu scopuri speciale, 503
Echipele de lucru, 503
Echipele interfuncționale, 514
Echipele orientate pe rezolvarea problemelor, 512
Echipele virtuale, 388, 511
  autoconduse, 512
  definiție, 511
  diferența dintre grupuri și, 511
  eficiența, 518
  etapele evoluției, 516
  interfuncționale, 514
  orientate pe rezolvarea problemelor, 512
  studii de caz, 522
  tipuri, 511
  virtuale, 511
Economia politică (probleme economice), 225-226, 228
EDB (fungicide), 136
Efectul de aură, 542-543
Eficacitatea, 594
  managerială, 26
Eficacitatea managerială, 26
Eficiența, 594
  managerială, 26
  organizației – obiectivele organizației și, 148-149
Eficiența managerială, 26
Eroarea de atribuire, 542-543
Etapa de acceptare a grupurilor formale, 505
Etapa de acțiune în evoluția echipelor, 517
Etapa de comunicare a grupurilor formale, 505
Etapa de consacrare a carierei, 31
Etapa de constituire în evoluția echipelor, 516
Etapa de control al grupului în evoluția grupului formal, 505
Etapa de declin a carierei, 32
Etapa de explorare a carierei, 31
Etapa de furtună în evoluția echipelor, 516
Etapa de luare a deciziilor a grupurilor formale, 505
Etapa de normare în evoluția echipelor, 517
Etapa de solidaritate a grupului în evoluția grupurilor formale, 505
Etapa de stabilizare a carierei, 32
Etapa de suspendare în evoluția echipelor, 517
Etica afacerilor, 97
  codul, 98
  crearea unui loc de muncă etic, 101
  definiția, 97
  exportul de deșeuri toxice și, 114
  importanța, 97
  managementul internațional și, 135
  partenerii și, 98
  productivitatea și, 97
  reglementările guvernului și, 98
Etnocentrismul, 700-701
Evaluarea performanțelor, 358
  gestionarea, 358
  managementul prin obiective (MPO) și, 164
  motive pentru, 357
  obiectivele organizației și, 148-149
  planificatorilor, 184
  slăbiciuni potențiale, 358
  studiu de caz, 358
Evenimentele, în rețeaua PERT, 272
Exemplul personal, 522
Expatriații
  în companiile multinaționale (CMN), 119, 122
  pregătirea, pentru transferul în străinătate, 136
Expertiza, 685
Exportul, 124
Extinderea postului, 480
Extranetul, 653

Factorii de igienă, 480
Factorii de igienă și de motivare ai lui Herzberg, 480
Factorii de întreținere, 480
Factorii de motivare (elementele de motivare), 480
Factorii de stres, 385
Factorii privind oamenii. *Vezi și* schimbarea resurselor umane și, 371
Factorii structurali – schimbarea organizatorică și, 371
Femeile – tendințele negative și, 703, 706
Femeile în calitate de lideri, 456
Femeile manager, 34
Femeile salariate, 345, 346
Filosofia care „nu acceptă respingerile pe motive de calitate", 588
Firma mamă, 119
Firmele modulare. *Vezi* diversitatea
Fișa inventarului de management, 340
Formula lui Graicunas, 298
Formularul de înlocuire pe post, 341
Forța de muncă multiculturală, 16-17. *Vezi și* diversitatea.
Forța de muncă, în calitate de componentă a mediului operațional, 231
Forța motivației, 467
Frustrarea, salariaților, 575
Funcția de control a calculatoarelor, 642
Funcția calculatoarelor de generare a rezultatelor, 642
Funcția de introducere a calculatoarelor, 641

Funcția de înregistrare a calculatoarelor, 641
Funcția de procesare a calculatoarelor, 641
Furnizorii
descentralizarea și, 328
în calitate de componentă a mediului operațional, 231

Gândirea creatoare, 685
Gândirea de grup, 213
Germania, 122
Ghidul responsabilităților de management, 313
Globalizarea, 109
Golul de responsabilitate, 311
Grafica pe calculator, 617
Graficul lui Gantt, 51-52
Grila de management, 376-377, 379
Grupurile, 497
conducerea, 508
definiție, 497
diferența dintre echipe și, 511
formale, 497
importanța studierii, 497
informale, 507
studii de caz, 499, 504, 506
studiu de caz, 495
tipuri, 497
Grupurile de comandă, 499
Grupurile de interese, 506
Grupurile de lucru. *Vezi* grupurile
Grupurile de prietenie, 506
Grupurile formale, 497
comitete, 500
definiție, 499
etapele evoluției, 505
exemple, 500
studii de caz, 499, 504, 506
tipuri, 499
Grupurile informale, 507
conducerea, 508
evoluția, 509
modelul lui Homans, 509
stabilirea existenței, 508
studiu de caz, 508, 510
Grupurile majoritare, 694
Grupurile minoritare, 528. *Vezi și* diversitatea
Grupurile operative, 499

Handicapul, salariații cu, 704
Hărțuirea sexuală, 703, 708

Ierarhia nevoilor a lui Maslow, 472, 481-482
Ierarhia obiectivelor, 159
Implementarea – strategiilor, 242
implicarea oamenilor în procesul de îmbunătățire graduală la firma Bearings, 680
Importul, 124
In Search of Excellence (Peters și Waterman), 25
Influențarea, 303-21. *Vezi și* comunicarea
ca funcție de management, 23
ca subsistem, 399
definiție, 399
diversitatea și, 714, 716
în companiile multinaționale, 132
responsabilitatea socială și, 92
studii de caz, 397, 399, 403, 409, 418, 424
Informațiile. *Vezi și* datele; sistemul de informații al managementului (SIM)
caracterul adecvat al, 626
definiția, 624-625
evaluarea, 629
nevoia de informații din ce în ce mai complexe, 406
nevoile sporite de, 406
pentru analiza sistemului de management, 65
studii de caz, 623, 630, 634, 639, 643, 646
Ingineria asistată de calculator (CAE), 617
Inovația, 519. *Vezi și* creativitatea
calitatea și, 675
diversitatea și, 695-696
obiectivele organizației și, 153, 154-155
Inspecția, 610
Instituțiile de învățământ – ca surse de resurse umane, 344
Instrumentele de control al operațiilor, 610
analiza arborelui decizional, 616
analiza punctului critic, 612
analiza valorii, 616
controlul procesului, 616
inspecția, 610
managementul prin excepție, 610
managementul prin obiective (MBO), 611
producția asistată de calculator (CAM), 617
proiectarea asistată de calculator (CAD), 617
studii de caz, 615, 618
Instrumentele de planificare, 265
instrumentele de prognoză, 265
Integrarea obiectivelor, 151
„Integritatea" – sistemele și, 63
Interferența mesajelor (zgomotul), 407
Internetul, 647
studiu de caz, 659
Intranetul, 654
Inventarul resurselor umane, 340
Investițiile directe, 126
Istoria organizațiilor, cultura firmei și, 520

Îmbunătățirea continuă, 586, 610
calitatea și, 675
Îmbunătățirea prin reproiectare, 681
Împuternicirea, calitatea și, 674
Încălcarea regulilor, 538
Închirierea salariaților, 361
Încrederea, echipele eficiente și, 519
Îndrumarea, 354, 453, 522
Îngrijirea copiilor, 346
Învățarea, 548
cognitivă, 547
operantă, 547
strategii pentru, 549
studiu de caz, 550
Învățarea cognitivă, 547
Învățarea operantă, 547
Învățarea prin evitare, 549
Învățarea programată, 354

Japonia, 122, 136
Jocurile de management, 355-356
Justiția
distributivă, 544
procedurală, 545
Justiția distributivă, 541
Justiția procedurală, 545

K*B Toy Stores, 432
Kanban, 602

LAN (rețelele locale), 647
Lanțul de comandă, 300
principiile lui Fayol, 299-300
Lanțul ierarhic, 54
Legea lui Murphy, 557
Legea salariilor nediscriminatorii (1963), 80-81
Legea siguranței pe autostrăzi (1978), 80-81
Legea siguranței și a sănătății la locul de muncă, 64
Legea situației, 37
Legea șanselor egale (1972), 87
Legea șanselor egale de angajare (1972), 80-81
Legislația, recrutarea și, 344
Liderii orientați asupra subordonaților, 430
Liderii orientați asupra șefiei, 430
Luarea deciziilor, 194
comitetele și, 501
condiții pentru, 208
conducerea și, 434
culegerea reacțiilor legate de problemă, 206
descentralizarea și, 328
elementele unei situații care impune luarea deciziei, 201
instrumente pentru, 210
în grup, 214
obiectivele organizației și, 148-149
prin consens, 199
procesul de, 203
responsabilitatea pentru, 199
sensibilitatea socială și, 84

soluțiile alternative și, 205
studii de caz, 194, 195-196, 203, 216, 219
Luarea deciziilor în grup, 214

Macrobariere, în calea comunicării, 406
Macrobarierele de comunicare, 406
MacSchedule, 51-52
Magazinele de jucării K*B folosesc Internetul pentru a oferi informații pentru luarea deciziilor, 432
Managementul
abordarea clasică, 47-48
abordarea comportamentală, 55
abordarea situațiilor neprevăzute, 61
analiza cuprinzătoare a, 61
conducerea (leadership) versus, 428
definiția, 22
funcțiile, 23
importanța, 19
planificarea și, 245
principiile lui Fayol, 53
responsabilitatea luării deciziilor și, 198
rolul, 22
triunghiular, 65
universalitatea, 29
Managementul calității totale (MCT), 663, 668
studiu de caz, 690
Managementul de la nivelul superior. *Vezi* managementul de vârf
Managementul de mijloc – planificarea și, 245
Managementul de vârf. *Vezi și* directorii generali
comportamentul responsabil al managerilor față de, 313-314
planificarea și, 245
sprijinul pentru planificare, 186
Managementul internațional, 76-98. *Vezi*, de asemenea, companiile multinaționale (CMN)
elementele fundamentale ale, 110
etica în, 135
organizațiile transnaționale și, 133-134
tipurile de organizații implicate în, 112
Managementul operațiunilor, 592
definiția, 592
strategia de dispunere a resurselor, 598
strategia privind amplasarea, 595
strategia privind capacitatea, 594
strategia privind procesul, 596-597
strategia privind produsele, 596-597
strategia privind resursele umane, 600
strategii în, 594
studii de caz, 600
Managementul prin excepție, 610
Managementul prin obiective (MPO), 164, 611
Managementul strategic, 225
analiza mediului și, 225-226
direcția în care se îndreaptă organizația și, 233-234
mediul general și, 225-226
mediul intern și, 232
mediul operațional și, 231
Managementul științific, 47-48
Managementul triunghiular, 65
Managerii de la nivelurile inferioare – planificarea și, 245
Managerii de la Procter & Gamble sunt responsabili de promovarea minorităților, 322-323
Managerul SIM, 631
Maquiladoras, 261
Marketingul, site-urile de pe Internet și, 652
Materialele, aprovizionare, 608-609
Materiile prime, 26
Matricea creștere-cotă de piață a BCG, 236
Matricea multifactorială a portofoliului a companiei GE, 238
Medierea, 545-546
Mediul (factorii de mediu), 64
analiza întrebărilor esențiale, 235
general, 225-226
intern, managementul strategic și, 232
operațional, managementul strategic și, 231
Mediul fizic – cultura firmei și, 520
Mediul general, 225-226
Mediul intern – strategia de management și, 232
Mediul operațional – managementul strategic și, 231
Mesajele, 404
Metoda analizei seriilor cronologice pentru prognozarea vânzărilor, 267-268
Metoda asemănărilor funcționale pentru diviziunea activităților, 310-311
Metoda estimărilor reprezentanților de vânzări, 267-268
Metoda opiniilor grupului de directori pentru prognozarea vânzărilor, 267
Metodele de determinare a rezultatelor muncii, 600
Mexic, 262
Mexic în calitate de amplasament atractiv pentru producție, 261
Microbarierele de comunicare, 407
Microbarierele, în calea comunicării, 407
Misiunea organizației, 234
Misiunea rețelei Lutheran General Health System pune accentul pe calitate, 233-234
Mișcarea pentru relații umane, 57
Modele, matematice, 61
Modelul birocratic al lui Weber, 287
Modelul de conducere Vroom-Yetton-Jago (VYJ), 436
Modelul lui Porter pentru analiza sectorială, 239
Modificarea comportamentului, 485
Modificarea organizării, 364
definiție, 366
factori care trebuie luați în considerare, 368
agentul schimbării, 368
evaluarea schimbării, 381
persoanele influențate de schimbare, 380
stabilirea a ceea ce trebuie schimbat, 371
tipurile de schimbări, 373
importanța, 366
rezistența față de, 380
stabilitate versus, 367
stresul și, 383
studii de caz, 364, 366, 369-370, 376, 380, 382, 386, 391, 395
virtualitatea, 387
Modificarea unei organizări. *Vezi* modificarea organizării
Moralul, 575
Motivarea, 464
comunicarea managerială, 476
creativitatea și, 685
creșterea atractivității postului, 480
definiția motivației, 465
extinderea postului, 480
importanța, 475
membrilor organizației, 475
modificarea comportamentului, 485
procesul motivației, 466
programul de lucru flexibil, 482
proiectarea postului, 478
rotația posturilor, 478
sistemele de management ale lui Likert, 486
stimulentele monetare, 488
stimulentele nemonetare, 488
strategii pentru, 475
studii de caz, 478, 489, 492
teoria așteptării a lui Vroom, 467
teoria echității, 468
teoria nevoi-obiective, 466
teoria Porter-Lawler, 469
Teoria X-Teoria Y, 476, 477
teoriile de conținut ale motivației, 465, 470
teoriile de proces ale motivației, 466

NAFTA (Acordul pentru comerț liber în America de Nord), 128
NationsBank ajută salariatele care au în îngrijire copii, 346
Nevoile
ierarhia lui Maslow, 472
spectrul maturitate-imaturitate al lui Argyris, 473
teoria EAD a lui Alderfer, 472-473
teoria nevoilor dobândite a lui McClelland, 474
Nevoile de asociere, 472-473
Nevoile de autoperfecționare, 472-473
Nevoile de considerație, 472-473
Nevoile de dezvoltare, 472-473
Nevoile de existență, 472-473
Nevoile de securitate, 471
Nevoile de siguranță, 471
Nevoile fiziologice, 471
Nevoile sociale, 471
New Earth 21, 114
Nivelul de maturitate al subordonaților, 442
Nivelul unui plan, 255-256
Nivelurile de management
planificarea și, 245
responsabilitatea luării deciziilor și, 198
Noutatea, 544
Nucor Steel, 537

Obiective
ale organizației. *Vezi* obiectivele organizației
individuale, 150
Obiective neoperaționale, 161
Obiective operaționale, 161
Obiective pe termen lung, 154
Obiective pe termen mediu, 154
Obiectivele financiare, 156
Obiectivele funcționale, 158
Obiectivele individuale, 150
Obiectivele organizației, 144
analiza întrebărilor esențiale și, 235
analiza mijloace-obiective și, 162
calitatea, 160
controlul și, 576
cum să le folosim, 163
definiția, 146
diversitatea, 156
domenii pentru, 152
financiare, 156
funcționale, 158
ierarhia, 158
importanța, 148-149
integrarea obiectivelor și, 151
îndeplinirea, 162
luarea deciziilor și, 202
managementul prin (MPO), 164
misiunea și, 235
mixul produs-piață, 157
neoperaționale, 161
operaționale, 161
pe termen lung, 154
pe termen mediu, 154
pe termen scurt, 154
planificarea strategică și, 223
planificarea și, 177
principiul obiectivului și, 154
stabilirea, 154-155
studii de caz, 144, 150, 151, 169
suboptimizarea și, 159
tipuri, 150
Obiectivele pe termen scurt, 154
Obiectivele pentru întreaga organizație la Departamentul Transporturilor, 156
Obiectivele privind mixul produs-piață, 157
Oficiul pentru Respectarea Contractelor Federale, 80-81
Onorarea comenzilor cu amănuntul prin poștă – la L.L. Bean, 49
Operațiile integrate – calitatea și, 586
Orașul Ho Chi Minh, 108, 111
Organigrama, 288
companiilor multinaționale, 129
înălțimea, 299
relațiile ierarhice în, 299-300
Organigrama înaltă, 299
Organigrama plată, 299
Organizarea de tip matrice, 373
Organizarea pe proiecte (organizarea de tip matrice), 373
Organizarea planificării, eficace și eficientă, 186
Organizarea, 210-27. *Vezi și* autoritatea; delegarea; responsabilitatea
definiția, 282
diversitatea și, 713
studii de caz, 280, 282, 286, 293, 296, 301
teoria clasică a, 288
Organizațiile globale, 133-134
Organizațiile internaționale, 112
Organizațiile interne, 112
Organizațiile patronale de profesioniști (OPP), 361
Organizațiile rețea. *Vezi* virtualitatea
Organizațiile transnaționale, 133-134
Orientarea de tezaurizare, decidenții cu o, 202
Orientarea exploatatoare, decidenții cu o, 201
Orientarea receptivă, decidenții cu, 201

Pagini derivate, 650
Paginile gazdă, 650
Parteneriatul – calitatea și, 675
Partenerii, 84
practicile etice de management și, 98
Pasarela, 299-300
Pedeapsa, 485
pedepsirea comportamentului care promovează pornografia, 485
Pensionarea salariaților, 522
Percepția selectivă, 543
Percepția(ile), 540
definiție, 539
în calitate de microbarieră de comunicare, 407
motivarea și, 467
perceperea justiției procedurale, 545
perceperea nedreptăților, 545-546
selective, 543
studii de caz, 545-546, 552
teoria atribuirii și, 540
Perfecționarea managementului – pregătirea în domeniul diversității și, 716
Personalul cu autoritate de stat major de la General Electric se ocupă de renovare, 319
Personalul SIM, 631
Pierderile – în analiza punctului critic, 611
Plafonarea carierei, 32
„Plafonul de sticlă", 703
Plan de bază, 255-256
Planificarea facilităților fabricii, 262
Planificarea forței de muncă, 600
Planificarea întrărilor, 259
Planificarea resurselor umane, 263
Planificarea strategică, 221
calitatea prin, 677
definiția, 223
planificarea tactică privită comparativ cu, 244
studii de caz, 221, 232, 244, 250
Planificarea tactică, 244
Planificarea, 124-38. *Vezi și* planificatorii; planurile
acordurile privind piețele internaționale și, 127
activităților de responsabilitate socială, 89
ca funcție de management, 23
comunicării, 409
definiția, 173
diversitatea și, 713
domeniul de management și, 297
etapele procesului de, 177
evaluarea planurilor concepute, 182
facilităților fabricii, 262
focalizată pe implementare, 187
includerea oamenilor potriviți, 187
intrările, 259
în calitate de subsistem, 177
în companiile multinaționale, 124
maximizarea eficienței, 186
nivelurile de management și, 245
planuri pentru, 182
resursele umane, 263
rezolvarea problemelor în, 183

scopuri, 174
strategică. *Vezi* planificarea strategică
supremația, 174
Planificatorii, 181
calificările, 182
evaluarea, 184
obligații, 183
Planul filantropic, al companiei Toyota, 254
Planurile cu o singură utilizare, 256, 259
Planurile permanente, 256
Planurile. *Vezi*, de asemenea, și planificarea
componente, 255
cu o singură utilizare, 256, 259
definiție, 254
eșecul, 259
pentru planificare, 182
permanente, 256
studii de caz, 252, 254, 256, 264, 271, 274, 277
tipuri, 256
Pluralismul, 711
Politica de întreținere pur preventivă, 603-604
Politica de întreținere pur retroactivă (de reparații), 603-604
Politicile, 257
orientate asupra calității, 675
Poșta electronică, 652, 655
Predarea, 522
Pregătirea, 350
administrarea programului de, 352
conceperea programului de, 351
determinarea nevoilor de, 352
diversitatea și, 352
evaluarea programului de, 355-356
studiu de caz, 356
virtuală, 388
Pregătirea în domeniul diversității, 716
Pregătirea la locul de muncă, 354
Pregătirea virtuală, 388
Prejudecățile, 700-701
față de salariații mai în vârstă, 704
Prelegerile, 352
Premise, obiectivele organizației și, 176
Premiul Baldrige, 60
Premiul Național Malcolm Baldrige pentru calitate, 60
Prepararea alimentelor, 92
Prestarea muncii la domiciliu – ocazional, 389
Prime, 53
Principiile lui Fayol, 282
Principiile lui Fayol privind lanțul de comandă, 299-300
Principiul angajamentului, 223
Principiul obiectivului, 154
Problemele – recunoașterea, 564-565
Problemele personale, 538
Proceduri, 258
Proces de atelier, 596-597
Procesele, 592
Procesul continuu, 596-597
Procesul de îmbunătățire graduală, 678
Procesul perceptual, 539
Procesul repetitiv, 596-597
Procurarea materialelor, 608-609
Productivitatea
definiție, 584
diversitatea și, 695-696
extinderea postului și, 481-482
obiectivele organizației și, 153
sistemele de management ale lui Likert, 487
strategii pentru sporirea, 585
studii de caz, 574
Producția
Producția asistată de calculator (CAM), 617
Producția de anvelope pentru autoturisme, 154-155
Producția de aparate electrice, 591
Producția de avioane, 266
Producția de dulciuri, 686
Producția de microcalculatoare, 369-370
Producția de mobilă, 355-356
Producția de motociclete, 514
Producția de unelte și aparate electrice, 591
Producția pe termen lung versus producția pe termen scurt, 575
definiție, 584
pe termen lung versus pe termen scurt, 575
Profitabilitatea, obiectivele organizației și, 153, 154-155
Profiturile, în analiza punctului critic, 611
Prognoza, 265
cum funcționează, 264
definiția, 264
Prognozarea vânzărilor, 267
tipurile de prognoză, 266
vânzărilor, 267
Programarea, 271
Programele, 259
Programele de acțiune afirmativă, 345
Programele de consiliere a salariaților (PCS), 97
Programele de consiliere în domeniul carierei, 385
Programul flexibil de lucru, 482
Programul INROADS, 87
Progresul tehnic, 372
Proiectarea asistată de calculator (CAD), 617
Proiectarea postului, 600
motivarea membrilor organizației și, 478
Proiecția, 542-543
Promovarea, 522
Punctul critic, 611
Puterea
etape pentru sporirea, 573
controlul și, 573
definiția, 572
nevoia de, 474
Puterea personală, 572
Puterea postului, 572
Puterea totală, 573

Quaker Oats câștigă speculând mania unei bune condiții fizice, 229

Randamentul investițiilor, 156
Rapoartele, completare, 575
Ratios for Selected Industries, 156
Răspunderea, 321
pentru promovare, 322-323
studiu de caz, 322-323
Realizări, nevoia de, 474
Recompensele
pentru creativitate, 685
teoria Porter-Lawler a motivației, 470
Recompensele extrinseci – teoria Porter-Lawler a motivației, 470
Recompensele intrinseci, teoria Porte-Lawler a motivației, 470
Recrutarea, 337, 444, 522
cunoașterea postului și, 340
cunoașterea surselor de resurse umane și, 340
legislația și, 344
salariaților aparținând minorităților, 37
site-urile de pe Internet și, 652
studiu de caz, 346
Reducerile de costuri – diversitatea și, 695-696
Reglementările, guvernul și practicile etice de management, 98
Regulile, 258
Regulile firmei Salomon Smith Barney pentru abordarea Internetului, 259
Relațiile dintre persoanele cu autoritate ierarhică și cele cu autoritate de stat major, 317
Relațiile ierarhice, 299-300
Relațiile umane, bugetele și, 606
Repatrierea, 123
Responsabilitate suprapusă, 311
Responsabilitatea, 309
clarificarea activităților impuse de posturile managerilor, 313
descrierea postului și, 309
ghidul responsabilităților de management, 313
gradul de responsabilitate al managerilor, 313-314
în organigramă, 288

metoda asemănării funcționale și, 311
studii de caz, 307, 309, 313-314, 333
suprapusă, 311
Responsabilitatea socială a firmei. *Vezi* responsabilitatea socială
Responsabilitățile sociale, 76
abordări pentru îndeplinirea, 87
activitățile de control, 92
activitățile îndeplinite în mod voluntar, 80-81
activitățile necesare, 80
argumente împotriva, 79
argumente pentru, 78-79
comunicarea gradului de implicare, 83
determinarea existenței, 84
domenii, 78-79
funcțiile de management și, 89
influențarea oamenilor și, 92
modelul lui Davis, 76
obiectivele organizației și, 153
organizarea activităților, 92
planificarea activităților, 89
sensibilitatea socială și, 84
sprijinul acordat firmelor de către societate, 95
standarde pentru, 562
transformarea politicilor în acțiune, 89
Resursele de capital, 26
Resursele monetare, 26
Resursele organizației, 25
Resursele umane, 26, 335
adecvate, 337
etape în asigurarea, 337
evaluarea performanțelor și, 358
pregătirea 266-71
recrutarea. *Vezi* recrutarea
selecția, 347
studii de caz, 335, 337, 346, 361
Resursele, organizației, 25
Rețelele de calculatoare, 647
definiția, 646
studiu de caz, 655
Rețelele locale (LAN), 647
Rezistența față de schimbare, 380
Rezolvarea disputelor, 545-546
Rezolvarea problemelor
identificarea unei probleme existente, 205
stabilirea obiectivelor și, 548
Rezultatele organizației – determinare, 558
Rezultatele, organizațiilor, 558
Robert Eaton îi implică pe oameni la firma DaimlerChrysler, 451
Robotica, 591
Rol de servire al personalului cu autoritate de stat major, 319
Rolul de consiliere al personalului cu autoritate de stat major, 319
Rolul de control al personalului cu autoritate de stat major, 319
Rotația posturilor, 479

Salariați care lucrează la domiciliu, 389
Salariații cu mobilitate deplină, 389
Salariații hispanici, 632, 695-696, 707
Salariații mai în vârstă, 704
Salariații „consemnați la birou", 389
Salariații. *Vezi* resursele umane
Sallie Mae folosește Internetul pentru a-și îmbunătăți productivitatea, 585
Sarcina managementului, 22
Satisfacția la locul de muncă
abordarea resurselor umane pentru, 537
la Microsoft, 489
Schimbarea oamenilor, 377
Schimbarea structurală, 372
Scopul organizației, 146
Sectorul bancar, 542-543
Sectorul editurilor, 326
Sectorul farmaceutic, 479
Sectorul hotelier, 389, 561
Sectorul ocrotirii sănătății, 299-300
Sectorul tutunului, 77, 84
Secțiunile Calitatea sub reflector, 38-39
Adidas USA, 590
creșterea atractivității posturilor la Apple Computer, 481-482
Secțiunile De la un sector de activitate la altul, 37, 38-39, 326
administrația locală, 415
echipamente de transport, 126
ocrotirea sănătății, 299-300
onorarea comenzilor cu amănuntul prin poștă, 49
poșta electronică, 653
prepararea alimentelor, 92
producția de anvelope pentru autoturisme, 154-155
producția de avioane, 266
producția de dulciuri, 686
producția de jucării, 223
producția de microcalculatoare, 369-370
producția de mobilă, 355-356
producția de motociclete, 514
producția de unelte și de aparate electrice, 591
recrutarea, 444
sectorul bancar, 542-543
sectorul băuturilor răcoritoare, 209
sectorul farmaceutic, 479
sectorul guvernamental, 173
sectorul hotelier, 561
Secțiunile Diversitatea sub reflector, 38-39
firma Corning se focalizează asupra diversității, 457
firma McDonald's și salariații cu handicap, 376-377
General Electric apreciază sensibilitatea față de problemele globale, 698
personalul de vânzări divers al firmei Equitable, 499
Secțiunile Etica sub reflector, 38
comitetele de etică ale spitalului Calvary, 501
Firestone pleacă din LaVergne, 595
planificarea protecției mediului la firma Shell Oil, 186
schimbarea atitudinilor la Sonoco, 371
Secțiunile Managementul și Internetul, 37, 38-39
Secțiunile Oameni sub reflector, 38-39
expatriații sunt ajutați să se adapteze, 137
implicarea salariaților la firma Deere, 207
satisfacția muncii la Microsoft, 488
Secțiunile Problemele globale sub reflector, 37
Asea Brown Boveri decide asupra obiectivelor globale, 148-149
AT&T conectează lumea, 700
Crown Cork & Seal se organizează în funcție de teritoriu, 291
greșelile de selecție pe plan internațional și compania Compaq, 348
percepțiile culturale, 544
Selecția resurselor umane, 347, 522
centrele de evaluare și, 349
studiu de caz, 350
testarea și, 348
Semnalul, 404
Sensibilitatea socială, 84, 87
Sensibilitatea socială și Legea șanselor egale la Opryland, 87
Sexele, structura organizatorică și, 288
Sfera deciziei, 198
Sfera planului, 255-256
SIM al firmei Target și salariații hispanici, 632
SIM. *Vezi* sistemul de informații al managementului
Simbolismul, 702
Simptomele – recunoașterea, 564-565
Sistem(e), 592
definiție, 62-63
tipurile de, 62-63
„integritatea" și, 63
Sistemele de management ale lui Likert, 486
Sistemul de informații al managementului (SIM), 630
conceperea, 635
definiție, 630

funcționarea, 631, 634
implementarea, 635-637
îmbunătățirea, 637
planificarea, 635, 635-637
proiectarea, 635-637
studiu de caz, 634, 639
Sistemul de management, 64
informațiile care urmează să fie analizate, 65
Sistemul de plată în acord, 53
Sistemul de sprijinire a deciziilor de management (SSDM), 644
Sistemul deschis, 62-63
Sistemul închis, 62-63
Site-urile de pe Internet, 652
Societățile mixte, 126
Societățile mixte internaționale, 126
Sociogramele, 508
Sociometria, 522
Specificațiile postului, 338
Spectrul conducerii conceput de Tannenbaum și Schmidt, 431
Spectrul maturitate-imaturitate al lui Argyris, 473
Spiritul de echipă, 54, 55
Sprijinul emoțional, din partea liderilor îndrumători, 453
SSDM (sistemul de sprijinire a deciziilor de management), 644
Stabilirea direcției în care se va îndrepta firma
calitatea și, 672
managementul strategic și, 234
Stabilitate, schimbarea organizatorică versus, 366
Stampila BBBOnLine, 98
Standardele – compararea rezultatelor obținute cu, 561
Standardele privind atitudinile salariaților, 562
Standardele privind dezvoltarea personalului, 562
Standardele privind poziția pe piață, 562
Standardele privind productivitatea, 562
Standardele privind profitabilitatea, 562
Stereotipuri, 541, 700-701
Stereotipurile privind rolul sexelor, 703
privind salariații mai în vârstă, 704
Stilul ideal de management, 376-377
Stilurile de conducere, 440
eficiența, 441
Stilurile de management – sistemele de management ale lui Likert și, 486
Stimulentele
monetare, 488
nemonetare, 488
Stimulentele monetare, 488
Stimulentele nemonetare, 488
Strategia, 592
analiza întrebărilor esențiale, 235
analiza portofoliului de activități, 237
analiza SWOT, 236
calitatea și, 675
conceperea, 236
definiția, 223
focalizarea, 241
implementarea, 242
în managementul operațiilor, 594
modele de strategii, 241
modelul lui Porter pentru analiza sectorială, 239
strategia de dispunere a resurselor, 598
strategia privind amplasamentul, 595
strategia privind capacitatea, 594
strategia privind procesul, 596-597
strategia privind produsul, 596-597
strategia privind resursele umane, 600
tipurile de strategii, 241
Strategia de consolidare, 549
Strategia de evadare, 549
Strategia de focalizare, 241
Strategia de învățare prin evitare, 549
Strategia de pedepsire, 549
Strategia privind amplasarea, 595
Strategia privind capacitatea, 594
Strategia privind dispunerea resurselor, 598
Strategia privind procesul, 596-597
Strategia privind produsele, 596-597
Strategia privind resursele umane, în managementul operațiilor, 600
Strategiile de stabilire a obiectivelor – învățarea cognitivă și, 548
Stresul
ajutarea salariaților să-l gestioneze, 290
bicultural, 703
definiție, 383
gestionarea, 383
importanța studierii, 383
nesănătos, 384
performanțele și, 383
schimbarea organizatorică și, 383
studiu de caz, 386
Stresul bicultural, 703
Structura formală, 290
Structura informală, 288
Structura organizatorică, 288
a companiilor multinaționale, 129
formală și informală, 290
sexul și, 288
Structura. *Vezi și* structura organizatorică în teoria clasică a organizării, 288
Studierea – atitudinilor, 531, 533
Studierea atitudinilor, 531, 533
Studiile de la Hawthorne, 56
Studiile de la Michigan privind conducerea, 440
Studiile privind conducerea întreprinse la Universitatea de Stat din Ohio (USO), 439
Studiul mișcărilor, 50
Suboptimizarea, 159
Subordonații – comportamentul responsabil al managerilor cu, 313-314
Subsistemul – planificarea, 177
Subsistemul de planificare, 177
Superconducerea, 453
Supraîncărcarea rolurilor, 703
Sursa (codificatorul), 403
perceperea destinației de către, 407
Sursa de zvonuri, 419
studiu de caz, 421

tehnica de control al stocurilor organizate după principiul livrării exact la timp și, 602
Tehnica de evaluare și de trecere în revistă a programului (PERT), 203-4
Tehnica Delphi, 215, 267
Tehnica nominală a grupului, 215
Tehnicile de pregătire în clasă, 354
Tehnologia
definiție, 639
informației, 640
Tehnologia (factorii tehnologici)
în mediul general, 231
schimbarea organizatorică și, 371
Tehnologia informației, 640
Teoria așteptării a lui Vroom, 467
Teoria ciclului de viață al conducerii, 442
Teoria ciclului de viață al conducerii concepută de către Hersey-Blanchard, 442
Teoria clasică a organizării, 287
Teoria de conducere a drumului care trebuie urmat pentru atingerea obiectivelor, 448
Teoria EAD a lui Alderfer, 472-473
Teoria echității a motivației, 468
Teoria nevoi-obiective a motivației, 466
Teoria nevoilor dobândite a lui McClelland, 474
Teoria Porter-Lawler a motivației, 469
Teoria probabailității, 210
Teoria sistemului, 62-63
Teoria situațiilor neprevăzute a conducerii, 446
Teoria situațiilor neprevăzute a conducerii concepută de Fiedler, 446
Teoria X-Teoria Y, 476, 477

Teoria Z, 476
Teoriile de conținut ale motivației, 465, 470
Teoriile de proces ale motivației, 466
Testarea, 348
Teste de realizări, 348
Testele de aptitudine, 348
Testele de interes vocațional, 348
Testele de personalitate, 349
Toyota întreprinde acțiuni corective prin schimbarea președintelui său, 566-567
Tradițiile
  cultura firmei și, 520
  țărilor străine, 136
Transmiterea în serie, 416
Transport, Departamentul, 156
Transportul materialelor, 608-609
Țara gazdă, 119
Unitatea de comandă, 54
Unitatea de direcție, 54
Unitățile strategice de activitate (USA), 236
Universalitatea managementului, 29
Valoarea așteptată (VA), 210
Valorile – atitudinile și, 531
Valorile sociale, managementul strategic și, 229
Venitul total – în analiza punctului critic, 611
Veniturile – totale, în analiza punctului critic, 611
Vietnam, 108
Virtualitatea (organizarea virtuală), 387
  birourile virtuale, 391
  nivelurile de, 388
  studiu de caz, 391
Workforce 2000: Work and Workers for the Twenty-First Century, 698, 700-701, 704, 706, 707
World Wide Web, 652
Zgomotul (interferența mesajelor), 407
Zidul de foc, 655
Zona Pacificului, 128

490.000 lei
B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI
BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IAS/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

www.teora.ro

Niciodată managerii nu s-au confruntat cu provocări atât de palpitante! Astăzi, cariera dumneavoastră în calitate de manager va fi extrem de interesantă, iar recompensele pentru competența dumneavoastră pot fi semnificative. Cartea cuprinde o mulțime de informații convenționale legate de sarcinile tradiționale de management. Sunt surprinse provocările contemporane de management legate de probleme cum ar fi oamenii, diversitatea, calitatea, etica și mediul global. Ca o noutate este accentul care se pune pe Internet, în calitate de instrument de management nou, în plină evoluție și valoros.

Deciziile privind conceptele incluse în această carte au fost cu adevărat dificile. Aceste decizii au avut la bază informațiile primite din partea agențiilor de acreditare cum ar fi:

Asociația Americană a Colegiilor Economice

Asociația Americană de Management

Academia de Management

Samuel C. Certo

ISBN 973-20-0597-1

9 789732 005972

Editura **Teora**

ECO MANAGEMENTUL MODERN

Cod: 0597

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITARĂ